

# Työyhteisöviestinnän ihanteet ja todellisuus – Case Kela

Saara Salonen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalitieteiden laitos

Politiikka ja viestintä

Maisterintutkielma

Kevät 2019



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty  
Valtiotieteellinen tiedekunta

Laitos – Institution – Department  
Sosiaalitieteiden laitos

Tekijä – Författare – Author  
Saara Susanna Salonen

Työn nimi – Arbetets titel – Title  
Työyhteisöviestinnän ihanteet ja todellisuus. Case Kela.

Oppiaine – Läroämne – Subject  
Politiikka ja viestintä

Työn laji – Arbetets art – Level  
Maisterintutkielma

Aika – Datum – Month and year  
3/2019

Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages  
64 + 4

Tiivistelmä – Referat – Abstract

Tutkielmassa tarkastellaan työyhteisöviestintää. Työyhteisöviestintä ymmärretään tämän tutkielman kontekstissa viestinnän kanavia ja sisältöjä laajemmaksi ilmiöksi, johon liittyy muun muassa työn organisoimien tavat ja organisaatiokulttuuri. Tutkielma on tapaustutkimus, jossa tutkitaan Kansaneläkelaitoksen (Kela) työyhteisöviestintää palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkielmassa keskitytään nimenomaan Kelan strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmän tuottamaan työyhteisöviestintään. Ryhmän työtä sekä työyhteisöviestinnän sisältöjä ja tavoitteita ohjaavat Kelan viestinnän linjaukset. Tutkielmassa tarkastellaankin sitä, miten haastattelut kokevat strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmän toteuttaman työyhteisöviestinnän ja miten he kokevat linjauksissa asetettujen tavoitteiden toteutuvan. Tutkittavaksi ryhmäksi valikoituivat nimenomaan palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat pääasiassa neäljistä syystä. Ensinnäkin, he muodostavat 67 % Kelan kokonaishenkilöstömäärästä. Toiseksi, he tekevät ruohonjuuritason työtä, joka konkreettisimmin näkyy Kelan asiakkaille: he ratkaisevat etuushakemuksia ja tekevät asiakaspalvelua. Kolmanneksi, työ on emotionaalisesti haastavaa, sillä se tapahtuu suorassa kontaktissa asiakkaaseen. Viimeiseksi, vaikka palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat muodostavat edellä mainituista syistä merkittävän kohderyhmän työyhteisöviestinnälle, kaivattiin strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmässä aiemmin toteutettuja määrällisiä tutkimuksia syvällisempää tietoa tämän kohderyhmän ajatuksista ja toivomuksista työyhteisöviestintää kohtaan.

Tutkielmassa käytettiin haastatteluaineistoa, joka kerättiin yhteensä 12 haastatteltavalta teemahaastattelun menetelmällä. Lisäksi aineistonomaisena materiaalina käytettiin Kelan viestinnän linjauksia. Haastattelun runko rakennettiin viestinnän linjauksiin ja tutkimuskirjallisuuteen pohjautuen. Aineisto eriteltiin ja analysoitiin käyttämällä teemoittelun menetelmää. Analyysissa haastatteltavien kertomaa verrattiin toisaalta tutkimuskirjallisuudessa ja toisaalta työyhteisöviestinnän linjauksissa asetettuihin tavoitteisiin, jotka muodostivat eräänlaiset ihanteet työyhteisöviestinnälle.

Analyysin tuloksena havaitaan, että palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden työssä näkyy edelleen tayloristiseksi miellettyjä piirteitä, jotka vaikuttavat myös työyhteisöviestinnän kokemiseen ja käyttämiseen. Useat haastateltavat kertovat, että omalle työlle asetetut määrälliset tulostavoitteet luovat stressiä ja tunnetta siitä, että työyhteisöviestinnän seuraaminen on turhaa tai jopa jollain tapaa kiellettyä. Tavoite yhtenäisestä organisaatiosta ja kaikkien työntekijöiden osallisuudesta näyttäytyy haastattelujen perusteella ristiriitaisuuden kautta: se on tavoite, jota työyhteisöviestinnän sisällöt tuovat jatkuvasti esille, mutta joka näyttäytyy monelle haastatteltavalle kiitokuvana. Tämä taas aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta. Haastattelujen perusteella viestinnän kanavista aktiivisimmassa käytössä on intranet Sinetti. Sen etusivulta löytyviä uutisia luetaan pääasiassa silloin, kun ne koskettavat suoraan omaa työtä. Muut tässä työssä tutkitut kanavat, sisäinen uutiskirje ja Facebook-ryhmä, ovat haastattelville tuntemattomampia ja vain harva käyttää niitä aktiivisesti.

Analyysin perusteella työyhteisöviestinnän kehittämisessä tulisi ottaa paremmin huomioon kohderyhmän arki ja työympäristö. Samalla, kun kulttuuria pyritään jatkuvasti kehittämään niin, että tayloristiset piirteet häviöisivät, tulisi työyhteisöviestinnän sisällöissä huomioida se todellisuus, jossa palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat tällä hetkellä tekevät työtä. Näin vältettäisiin liian suuri kuilu ihanteiden ja todellisuuden välillä. Tutkielman tuloksena ehdotetaan, että sekä työyhteisöviestinnän teoriassa että käytännössä huomioitaisiin paremmin ruohonjuuritason näkökulma. Monesti työyhteisöviestintää käsitellään tutkimuskirjallisuudessa johdon näkökulmasta. Käytännön työyhteisöviestinnän toteuttamiseen ja kehittämiseen ehdotetaan tässä tutkielmassa palvelumuotoilun menetelmiä, joilla voitaisiin luoda osallistumista ja sisältöä, joka aidosti vastaa kohderyhmän tarpeita.

Tutkimus on tapaustutkimus, joten sen tulosten yleistämisessä on oltava maltillinen niin Kelan organisaation sisällä kuin laajemmalla tasolla.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords  
työyhteisöviestintä, organisaatiotutkimus, organisaatiokulttuuri, Kela

# Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Työ + yhteisö + viestintä = työyhteisöviestintä .....	2
1.2 Tutkimuskysymykset .....	3
1.3 Työn rakenne .....	3
2. Teoria .....	5
2.1 Organisaatiotutkimuksen historia .....	5
2.1.1 Mekanistinen ja humanistinen koulukunta .....	6
2.2 Toimiva vuorovaikutus on muutakin kuin reagointia .....	8
2.2.1 Työyhteisöviestintä vuorovaikutuksen luojana .....	9
2.3 Organisaatiokulttuuri – yhtenäistä vai ei? .....	11
2.3.1 Organisaatiokulttuurin ja työyhteisöviestinnän kaksisuuntainen suhde .....	13
2.4 Yhteiskunnalliset muutokset haastavat sitoutumisen konseptin .....	13
2.5 Mekanistiset käytännöt haastavat humanistiset ihanteet .....	16
3. Metodit ja aineisto .....	19
3.1 Kela organisaationa .....	19
3.2 Työyhteisöviestinnän kanavat Kelassa .....	20
3.3 Työyhteisöviestinnän linjaukset haastattelurungon pohjana .....	22
3.4 Teemahaastattelu aineistonkeruutapana .....	24
3.4.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen kulku .....	25
3.5 Teemoittelusta tyypittelyyn .....	26
4. Aineiston analyysi .....	28
4.1 Määrälliset tavoitteet määrittelevät työtä .....	28
4.1.1 Esihenkilö on media .....	30
4.1.2 Vakaus, turvallisuus ja asiakkaan etu luovat sitoutumista .....	31
4.2 Vuorovaikutus ja organisaatiokulttuuri .....	33
4.2.1 Arvot eivät välity työntekijälle .....	34
4.2.2 Kokonaiskuva hukassa .....	36
4.2.2 Organisaatio muistaa puhua, muttei kuunnella .....	37
4.2.4 Hierarkia ja byrokrattisuus vaikeuttavat oman osaamisen ja tiedon jakamista .....	40
4.3 Työyhteisöviestinnän kanavat ja sisällöt .....	42
4.3.1 Räätelöityjä sisältöjä kiireisille asiantuntijoille .....	42
4.3.2 Kasvokkainen vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä .....	43
4.3.3 ”Kulttuuri on sitä, mitä viestitään.” .....	45
5. Johtopäätökset .....	49
5.1 Tayloristiset käytännöt heijastuvat työyhteisöviestintään .....	49

5.2 Yhtenäiseen Kelaan on vielä matkaa .....	50
5.3 Kanavat kaipaavat tunnettuutta ja räätälöintiä .....	52
6. Pohdinta .....	54
6.1 Työyhteisöviestinnän päämäärät ja keinot kaipaavat kirkastamista .....	55
6.2 Palvelumuotoilulla kiinni organisaatiokulttuurin solmukohtiin .....	58
6.3 Rajoitukset.....	59
7. Lähteet ja liitteet .....	60
7.1 Lähteet.....	60
7.2 Liitteet.....	64

# 1. Johdanto

Organisaatioiden strategioissa ja linjauksissa työyhteisöviestintä saa usein suureellisia tehtäviä. Työyhteisöviestinnän tavoitteiksi asetetaan esimerkiksi henkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen (Ylöjärven kaupunki 2016), vuoropuhelun, vastavuoroisuuden ja keskinäisen arvostuksen luominen (Työturvallisuuskeskus 2016) sekä yhteisten tavoitteiden määrittely ja toteutuminen (Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti 2013).

Tavoitteet eivät ole tuulesta temmattuja, vaan organisaatioita, työtä ja työyhteisöviestintää käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa korostuvat samat teemat (kts. esim. Juholin 2008). Onnistunut työyhteisöviestintä myös tutkitusti lisää esimerkiksi työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutuneisuutta (Pekkola ym. 2013).

Ei siis liene ihme, että juuri työyhteisöviestinnän toimivuus tai sen haasteet ovat vuodesta toiseen tapaustutkimusten kestoaiheita (kts. esim. Hietaoja 2007, Hytönen 2010 ja Aalto 2013).

Vaikka työyhteisöviestinnän ihanteet painottavat vuorovaikutteisuuden ja vastavuoroisuuden tyyppisiä arvoja, empiiriset tutkimukset osoittavat, että organisaatioiden arki ja käytännöt saattavat nojata erilaiseen toimintakulttuuriin.

Mustosmäki ja Anttila (2012) ovat tutkineet työtä puhelinvälityskeskuksesta ja havainneet, että organisaatioiden jaloista tavoitteista ja esimerkiksi yhteisöllisyyttä korostavista arvoista huolimatta käytännön työssä näkyvät tayloristiset piirteet: määrälliset tavoitteet asettavat työlle aikapaineen, työn standardisointi estää yksilöllisen asiakaspalvelun ja työtä valvotaan yhä enenevässä määrin.

Tähän ristiriitaan tavoitteiden ja todellisuuden välillä paneudutaan tässä työssä. Työssä tutkitaan Kansaneläkelaitoksessa (Kela) työskentelevien palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden kokemuksia ja ajatuksia viestintäyksikön alla työskentelevän strategia- ja työyhteisöviestintäryhmän toteuttamasta työyhteisöviestinnästä.

Käsittelen työssäni niitä ihanteita ja tavoitteita, joita työyhteisöviestinnälle asetetaan sekä tutkimuskirjallisuudessa että erinäisissä organisaatioiden linjauksissa ja strategioissa - myös Kelan omissa työyhteisöviestinnän linjauksissa. Näitä tavoitteita ja ihanteita peilaan työntekijöiden arjen kokemuksiin työyhteisöviestinnästä.

## 1.1 Työ + yhteisö + viestintä = työyhteisöviestintä

Sanonta ”Rakkaalla lapsella on monta nimeä” pätee erinomaisesti työyhteisöviestintään. Työntekijöille suunnatusta viestinnästä on käytetty esimerkiksi käsitteitä sisäinen viestintä (Juholin 1999) ja työntekijäviestintä (Cornelissen 2017).

Työyhteisöviestinnän tutkimukseen voi tarttua lukuisista eri näkökulmista käsin, eikä edes työyhteisöviestinnän käsitteen tyhjentävä määrittely ole helppoa, jos edes mahdollista. Tässä työssä työyhteisöviestintään otetaan laajempi näkökulma ja käytetään nimenomaan työyhteisöviestinnän termiä. Työssä ei keskitytä vain viestinnän informatiiviseen puoleen, vaan kohdistetaan mielenkiinto myös sen yhteisölliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen. Työyhteisöviestintä-sana korostaa juuri tätä yhteisöllistä ja viestinnän kaksisuuntaista ulottuvuutta verrattuna esimerkiksi edellä mainittuun työntekijäviestintään. Lisäksi työyhteisöviestinnällä on vaikutusta myös organisaation ulkoiseen maineeseen ja viestintään, joten myös sisäinen viestintä on käsitteenä turhan rajautunut.

Työyhteisöviestintä-termi tarjoaa myös mielenkiintoisen semanttisen näkökulman, joka osuvasti avaa käsitteen laajuutta ja työyhteisöviestinnän muodostavia peruspilareita. Pälli (2016) jakaa työyhteisöviestinnän sanana kolmeen osaan, jolloin toisistaan erillisinä osina erottuvat *työ*, *yhteisö* ja *viestintä*.

Kun sanat on erotettu toisistaan, se tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tarkastella sitä, mitä näihin kolmeen, toisistaan erilliseen ilmiöön liittyy ja miten se vaikuttaa työyhteisöviestintään.

Työ on julkisen puheen perusteella jo kauan kestäneen murroksen keskellä. Työ muuttuu ja on muuttunut tietotyöksi (Blom ym. 2001), jonka vaatimuksiin organisaatiot eivät ole täysin onnistuneet reagoimaan työntekijöidensä suuntaan (Salminen 2001). Työ on jatkuvasti enemmän tieto- tai asiantuntijatyötä ja työpaikkaan sitoutuminen ei ole enää tavoiteltavaa tai edes mahdollista (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018 ja Joensuu 2006). Yleisesti puhutaan työelämän raskaudesta ja vaativuudesta, joka ajaa ihmisiä uupumukseen (Manka 2007 ja Pyöriä ym. 2017).

Tässä tutkielmassa käsitellään työtä ja sen historiaa organisaatiotutkimuksen näkökulmasta sekä pohditaan sitä, miten työn muutos vaikuttaa työyhteisöviestinnän kokemiseen.

*Yhteisön* voi ajatella viittaavan joko yksittäiseen tiimiin tai yhteisöön koko organisaation tasolla, jolloin voidaan puhua organisaatiokulttuurista.

Tässä työssä käsitelläänkin sitä, mitä vaikutuksia vuorovaikutuksen laadulla ja organisaatiokulttuurilla on työyhteisöviestintään.

*Viestintää* tarkastellaan tässä työssä paitsi eksplisiittisemmin kanavien ja sisältöjen näkökulmasta, myös yhdessä kahden edellisen ulottuvuuden kanssa.

Tarkoituksenani on laajemman näkökulman kautta avata sitä moniulotteista kontekstia, joka työyhteisöviestintään vaikuttaa.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän työn tarkoituksena on selvittää työyhteisöviestinnän ihanteita ja tavoitteita sekä sitä, miten nämä näkyvät Kelan palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden työssä. Tarkoituksena on tarjota paitsi kurkistusaukko näiden työntekijöiden arkeen ja viestinnän rooliin siinä, myös kehitysehdotuksia, joiden avulla viestintää voisi näiden kohderyhmien näkökulmasta parantaa.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

- 1) Miten haastatellut työntekijät suhtautuvat viestintäryhmän toteuttamaan työyhteisöviestintään?
- 2) Miten haastatellut kokevat työyhteisöviestinnälle Kelan linjauksissa asetettujen tavoitteiden toteutuvan?

## 1.3 Työn rakenne

Luvussa 2 esittellään työyhteisöviestinnän teoriaa ja tutkimuskirjallisuutta, joka pohjaa humanistisen koulukunnan ihanteisiin. Teoriaosuudessa käydään lyhyesti läpi humanistisen koulukunnan synty ja kehitys, minkä jälkeen pureudutaan siihen, miten koulukunnan ajattelu näkyy tämän päivän työyhteisöviestinnän tutkimuksessa.

Luvussa 3 esitellään kohdeorganisaatio Kela sekä Kelan työyhteisöviestinnän linjaukset ja kanavat. Samassa luvussa tutustutaan myös työssä käytettyihin aineistonkeruu- ja analyysitapoihin.

Tämän jälkeen siirrytään aineiston analyysiin luvussa 4. Johtopäätöksissä (luku 5) kootaan yhteen työn keskeiset tulokset vetäen yhteen omaa pohdintaa, tutkimuskirjallisuutta sekä analyysin tuloksia. Työn viimeisessä osassa (luku 6) esitellään työn pohjalta syntyneet kehitysehdotukset niin työyhteisöviestinnän jatkotutkimukselle kuin kohdeorganisaation työyhteisöviestinnän kehittämiseen.



## 2. Teoria

### 2.1 Organisaatiotutkimuksen historia

Organisaatioiden tutkimuksesta kiinnostuttiin, kun koneiden tulo ja teollistuminen siirsivät agraarisen yhteiskunnan työt pelloilta tehtaisiin. Organisaatiotutkimuksen alkuaikoina työtä ja organisaatioiden toimintaa tarkasteltiin tehokkuuden maksimoinnin näkökulmasta. Organisaatio oli kuin kone, jonka tunnuspiirteitä olivat erikoistuminen, standardisointi, korvattavuus ja ennustettavuus. Käytännön työssä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle työntekijälle on tarkasti määritelty työtehtävä, jota hän hoitaa. Työtehtävät ja työn tekemisen tapa on standardisoitu siten, että kukin työntekijä voidaan helposti korvata tarpeen vaatiessa. Kun organisaatio toimii tiettyjen standardien mukaisesti, on sen toimintaa helppo ennustaa. Jos organisaatio taas ei toimi tarkoituksenmukaisesti, on vika helppo määritellä ja korjata. Inhimilliset tarpeet, suhteet ja tunteet saavat vain vähän huomiota, kun keinoja tuottavuuden parantamiseksi etsitään rakenteiden, vallan ja palkitsemisen kautta. Työntekijöiden nähdään tuottavan organisaatiolle arvoa vain fyysisen työpanoksensa verran. Edellä kuvattua tapaa johtaa organisaation toimintaa kutsutaan myös taylorismiksi. (Miller 2012.)

1900-luvun puolivälissä alettiin kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että edellä esitelty tapa käsittää organisaation toimintaa eivät ota huomioon työntekijöiden inhimillisiä tarpeita, tunteita ja näiden vaikutusta työntekoon ja työn kokemiseen. Syntyi koulukunta, jota amerikkalaisessa tutkimuskirjallisuudessa kutsutaan human relations -paradigmaksi. Paradigma painotti ihmissuhteita, ihmisten tunteita ja tarpeita organisaatiolle merkittävänä tekijänä. (Miller 2012.)

Human relations -paradigman pohjalta syntyi vielä uusi koulukunta, jota puolestaan kutsutaan human resource -paradigmaksi. Kun aiempi koulukunta painotti tunteiden ja suhteiden merkitystä, seuraava otti huomioon myös työntekijöiden ajatukset ja ideat. Työntekijöiden ajatukset tulisi siis myös nähdä organisaation voimavarana ja työntekijöitä osallistaa sen vuoksi organisaation toimintaan. (Miller 2012.)

Human resource -näkökulman kehittymiseen vaikutti se, että 1950-1970 -luvuilla alkoi itää ajatus siitä, että mallit työntekijöiden tarpeiden kuvaamisesta olivat sittenkin liian ohuita kuvamaan ja selittämään organisaation elämän koko kompleksisuutta. Human relations -näkökulman periaatteet

ja oletukset eivät myöskään näyttäneet toimivan aivan aukottomasti käytännössä. Yksinkertaistettuna human relations -koulukunnan perusajatus on Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen se, että kun työntekijöiden korkeamman tason tarpeet, kuten itseilmaisun mahdollisuudet, on täytetty, työntekijä on tyytyväisempi. Tyytyväisempi työntekijä taas on tuottavampi. Useista tutkimuksista huolimatta suoraa yhteyttä tyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä ei kuitenkaan ole pystytty todistamaan, vaikka ajatus vaikuttaakin intuitiiviselta. (Miller 2012, 45.)

Toinen tekijä, joka vei pohjaa human relations -näkökulmalta oli sen oppien ja käytäntöjen pinnallinen tai manipulatiivinen hyödyntäminen, johon monissa organisaatioissa sorruttiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtaja saattaa kysyä työntekijöiden mielipidettä, mutta sillä ei kuitenkaan ole mitään merkitystä päätöksenteon kannalta. Milesin (1965, tässä Miller 2012, 46) tutkimuksessa todettiin, että monet johtajat kertoivat suosivansa esimerkiksi osallistavaa päätöksentekoa ja avointa viestintää, mutta samaan aikaan johtajien ajatusmaailma ei ollut linjassa tekojen kanssa: johtajat eivät uskoneet työntekijöiden kykenevän korkeatasoiseen päätöksentekoon tai itsenäiseen työskentelyyn. Osallistavien toimintatapojen vaikutukset jäivät siis vähäisiksi. (Miller 2012, 46.)

Human resource -näkökulma korostaa siis osallistumista sen takia, että työntekijöiden koko potentiaalia voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa ja työntekijöiden tarpeet voidaan täyttää. Human relations -koulukunta taas näkee tarpeiden täyttämisen ennemminkin välineellisenä arvona suuremman päämäärän, eli organisaation tuottavuuden, tavoittelemisessa. (Miller 2012, 46.)

### 2.1.1 Mekanistinen ja humanistinen koulukunta

Taylorisimiin ja muihin 1900-luvun alun teollistumisen aikakauden alussa syntyneisiin johtamisfilosofioihin ja paradigmoihin viitataan suomalaisessa kirjallisuudessa usein termillä *mekanistinen organisaatiomalli* tai *mekanistinen koulukunta* (kts. esim. Möre 2000 ja Salminen 2001). Termeillä viitataan koulukuntaan ja organisaatiomalliin, jossa ihanne työntekijöstä on

sopeutuvainen, ahkera ja tottelevainen ja ihanne organisaatiosta säännönmukainen, hierarkinen, kontrolloitu ja tarkka (vrt. Möre 2000).

1900-luvun puolivälissä syntyneisiin human relations- ja human resource -paradigmoihin taas viitataan usein termillä humanistinen koulukunta (kts. esim. Salminen 2001). Humanistinen koulukunta korostaa siis yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja osallistavaa organisaatiokulttuuria vastakohtana mekanistisen koulukunnan johtajakeskeiselle tehokkuusnäkökulmalle.

Tämän työn kannalta olennaista on nimenomaan siirtymä konemaisesta, mekanistisesta ajattelusta humanistisempaan, ihmisen tunteet ja ajatukset huomioon ottaen tapaan tarkastella ja johtaa organisaation toimintaa. Siksi myös tässä työssä puhutaan jatkossa mekanistisesta ja humanistisesta koulukunnasta.

Lähestymistapoja organisaatioiden johtamiseen ja toimintaan on mekanistisen ja humanistisen koulukunnan ohella ollut muitakin. Ajan saatossa suomalaisessa organisaatio- ja johtamistutkimuksen historiassa on nähty näiden lisäksi rakenneanalyttinen koulukunta, organisaatiokulttuurinäkökulma sekä innovaatioteoriat, jotka tutkivat organisaatioiden toimintaa eri näkökulmista ja eri teorioihin nojautuen. (Seck 2008.)

Kuitenkin juuri humanistisen koulukunnan perinteet ja ihanteet nousevat selkeästi esiin myös nykyisissä organisaatioiden strategioissa ja linjauksissa, joissa työyhteisöviestinnälle asetetaan monenlaisia, yhteisöllisyyden luomiseen tähtääviä tavoitteita. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen (Ylöjärven kaupunki 2016), vuoropuhelun, vastavuoroisuuden ja keskinäisen arvostuksen luominen (Työturvallisuuskeskus 2016) sekä yhteisten tavoitteiden määrittely ja toteutuminen (Hagerlund ja Kaukopuro-Klemetti 2013). Vastaavat teemat nousevat esille myös Kelan viestinnän linjauksissa, joita käsitellään osana tämän työn aineistoa. Linjaukset ja niiden välistä yhteyttä humanistisen koulukunnan ihanteisiin käsitellään tämän työn luvussa 3.

Seuraavaksi avataan tarkemmin sitä, miten humanistisen koulukunnan ihanteet näkyvät nykyisessä tutkimuskirjallisuudessa, millaisia raameja ne luovat työyhteisöviestinnälle sekä sitä, miten näitä ihanteita on kritisoitu paitsi teoreettisesta näkökulmasta myös tapaustutkimusten kautta.

## 2.2 Toimiva vuorovaikutus on muutakin kuin reagointia

Humanistinen koulukunnan kehityksessä ja ihmiskäsityksessä olennaista on se, miten vuorovaikutus nähdään. Jo paradigman varhaiset teoreetikot näkivät aidon, tasavertaisen ja vaikuttavan vuorovaikutuksen organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin edellytyksenä. Edellä esiteltiin human relations -paradigman kehitys human resource -paradigmaksi. Kehityksen sysäyksenä toimi vuorovaikutteisten keinojen näennäinen hyödyntäminen (Miller 2012). Samaa keskustelua vuorovaikutuksen laadusta, keinoista ja luonteesta käydään työyhteisöviestintää ja organisaatioita koskevassa tutkimuskirjallisuudessa edelleen. Esimerkiksi Hämäläinen (2005) puhuu ihmisen kokoisista työyhteisöistä, joita määrittelee muun muassa näennäisvuorovaikutuksen sijaan käytävä aito vuoropuhelu, jossa jokaisen työntekijän mielipide on arvokas.

Muun muassa Puro (2010) ja Välikoski (2014) korostavat kuuntelemisen ja vastavuoroisuuden merkitystä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus ei ole pelkkää reagointia, vaan mahdollisuus vaikuttaa toisen ihmisen toimintaan. Tähän vaaditaan kuuntelemista. Kuunteleminen on olennainen osa paitsi vuorovaikutuksen myös koko organisaation menestystä, sillä jos sidosryhmiä ei kuunnella huolellisesti, organisaatio kärsii. (Välikoski, emt.) Asiakkaiden kuuntelu on ehkä tutumpaa monelle organisaatioille, mutta esimerkiksi Fischer (2014) muistuttaa, että eri yksiköt ovat toistensa asiakkaita organisaation sisällä. Henkilöstöä tulisi siis myös kohdella yhtenä sidosryhmänä, jonka kuuntelemiseen olisi syytä kiinnittää huomiota organisaatiotasolla. (Fischer, emt.)

Toimivalla vuorovaikutuksella nähdään olevan monia vaikutuksia niin organisaation kuin yksilönkin kannalta.

Organisaation strateginen toiminta vaatii vuorovaikutusta toimiakseen kitkattomasti. Vaikuttaminen on osa niin työn arkisia järjestelyjä kuin henkilöstöpolitiikkaakin (Juholin 2008). Osallistavassa päätöksentekoprosessissa työyhteisön jäsenet pääsevät jo suunnitteluvaiheessa arvioimaan ja kommentoimaan asioita (Juholin 2008, 149). Jos työntekijöillä ei ole mahdollisuutta osallistua esimerkiksi strategian suunnitteluun, on yhteiseen toimintatapaan ja suuntaviivoihin myös hankala sitoutua. Työntekijät ovat myös oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten jos vuoropuhelu jätetään käymättä, hukataan myös paras asiantuntemus. Viimeistä pilkkua myöten hiotut päätökset saavat myös työntekijän mielenkiinnon sammumaan, sillä ne ovat tylsiä ja kuivia. Niihin on hankala luoda henkilökohtaista suhdetta ja sitoutua. (Hämäläinen 2005, 92-

93.) Hämäläinen ja Juholin painottavat siis vuorovaikutuksen merkitystä, sillä sen avulla varmistetaan oikeudenmukainen päätöksenteko sekä työntekijöiden sitoutuminen yhteisiin päätöksiin.

Vuorovaikutuksen onnistumiseen vaikuttaa myös työyhteisössä vallitseva ilmapiiri (Juholin 2008). Juholinin (emt.) mukaan ilmapiiri muodostuu yhteisön jäsenten mielialojen summasta. Hyvinvoivista ja iloisista yksilöistä syntyy siis iloisia ja hyvinvoivia työyhteisöjä. Juholin (2008) linkittää hyvän työilmapiirin työtyytyväisyyteen. Kiinnostus työtyytyväisyyteen ja tunnelmaan onkin ominasita humanistiselle koulukunnalle (Eisenberg ja Goodall 2001).

Juholin (2008) yhdistää työtyytyväisyyden edelleen parempaan tuottavuuteen, mutta useiden tutkimusten mukaan näiden kahden välistä yhteyttä ei ole pystytty todistamaan (Pekkola ym. 2013). Työntekijöiden tyytymättömyys ei siis suoraan vaikuta negatiivisesti organisaation tuottavuuteen. Vaikka tämän seikan voisi ajatella vesittävän ajatuksen hyvästä ilmapiiristä ja työtyytyväisyydestä tavoiteltavana asiana, sen voidaan kuitenkin myös ajatella alleviivaavan humanistisen koulukunnan ydinajatusta: työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisössä vallitseva kannustava tunnela tulisi nähdä itseisarvona, ei instrumentaalisenä työkaluna. Henkilöstön kuulemisen ja työntekijöiden kehittämisen ei tulisi olla päälle liimattua näytelmää, vaan lähteä johtajien aidosta halusta ja kiinnostuksesta työntekijöitä kohtaan. (Miller 2012.)

Tässä kappaleessa painotettiin vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuutta ja aitoutta, johon myös kuunteleminen liittyy olennaisena osana. Jos organisaatio ei kykenekään kuuntelemaan työntekijöitään ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa vuorovaikutuksessa, viestinnästä tulee vuorovaikutuksen sijaan yksisuuntaista informaation välittämistä.

### 2.2.1 Työyhteisöviestintä vuorovaikutuksen luojana

Edellä on käsitelty vuorovaikutusta ja sitä, miksi sen merkitystä painotetaan tutkimuskirjallisuudessa. Seuraavaksi käsitellään sitä, millaista on tutkimuskirjallisuuden valossa vuorovaikutteisuutta edistävä työyhteisöviestintä.

Juholin (2008) jakaa organisaatiossa kulkevan tiedon kahteen kategoriaan: muutossykliltään hitaampiin isoihin asioihin ja asioihin, joiden muutostahti on nopea tai jopa jatkuva. Juholin määrittelee isot asiat sellaisiksi merkittäviksi kysymyksiksi, jotka vaikuttavat työn sisältöön, jatkuvuuteen ja muutoksiin. Kummallakin ”tietolajilla” on oma tärkeä roolinsa: ajantasaistieto on ikään kuin organisaation verenkierto, mutta työyhteisön selkäranka ja lihaksisto muodostuvat isoista asioista. (Juholin 2008, 65-66 ja 102.)

Luonnollisesti nämä kaksi kategoriaa vaativat myös keskenään erilaisia otteita viestintään ja vuorovaikutukseen.

Isot asiat on käsiteltävä organisaatiossa perusteellisesti, sekä yhdessä että yksilölähtöisesti (Juholin 2008, 65). Isojen asioiden käsittely ei välttämättä ole suoraviivainen prosessi, joka voidaan saattaa kerralla maaliin.

Jotta työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät uuden muutoksen, vaaditaan yleensä enemmän kuin viesti esimieheltä tai viestintäosastolta. On kuunneltava, puhuttava, keskusteltava, tehtävä käytännössä ja keskusteltava uudelleen niin, että asia lopulta tulee ymmärretyksi. Lopulliset päätökset tehdään johtotasolla, mutta organisaation jäsenillä pitää olla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Juholin 2008, 102.)

Osallistavassa päätöksentekoprosessissa työyhteisön jäsenet pääsevät jo suunnitteluvaiheessa arvioimaan ja kommentoimaan asioita (Juholin 2008, 149). Humanistinen koulukunta korostaakin nimenomaan sitä, että organisaation ja johdon on tarjottava kaikille *aitoja* vaikuttamismahdollisuuksia päätöksentekoon. Vaikuttamismahdollisuudet eivät saa olla vain pinnallisia ja näön vuoksi suoritettavia rutiineja. (Kts. esim. Miller 2012.) Näennäiset vaikuttamismahdollisuudet ja päätöksentekomenetelmät kääntyvät jopa organisaation etua vastaan: ne kyynistävät ja lisäävät epävarmuutta (Juholin 2008, 149).

lhannetapauksessa isot asiat pystytään käsittelemään työyhteisössä perusteellisesti, ja työntekijät pystyvät näkemään kokonaiskuvan, johon he voivat sijoittaa itsensä ja työnsä (Juholin 2008, 66).

Organisaatiossa tarvitaan siis monenlaisia suuntaviivoja sille, miten, missä, milloin ja kuinka paljon tietoa välitetään. Viestinnän rooliksi näyttääkin osoittautuvan tarjota työyhteisölle selvät sävelet sen suhteen, miten ihmiset voivat konkreettisesti vaikuttaa, millä foorumeilla ja millä aikavälillä. Osallistaminen ja hedelmällinen pohja vuorovaikutukselle vaativat monenlaisia viestinnällisiä keinoja. Ensinnäkin, on tärkeää luoda muodolliset prosessit vaikuttamiselle, sillä ne vahvistavat

yksilöiden legitiimiä oikeutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Toiseksi näiden virallisten prosessien rinnalla tulisi säilyttää myös epämuodollisemmat foorumit, joissa on tilaa spontaanille ajatustenvaihdolle ja kypsymättömillekin ideoille. Kolmanneksi on muistettava pitää kiinni henkilökohtaisuudesta: tulos on yleensä parempi, kun työntekijöitä kutsutaan henkilökohtaisesti mukaan esimerkiksi uuden luomiseen. On myös muistettava näyttää, että kaikkien ideat ja ajatukset ovat yhtä arvokkaita. (Juholin 2008, 150 ja 154.)

## 2.3 Organisaatiokulttuuri – yhtenäistä vai ei?

Organisaatioiden strategioissa viitataan usein yhtenäisen kulttuurin luomiseen ja yhtenäiseen organisaatioon (kts. esim. Ilmarinen 2018 ja Kesko 2018).

Organisaatiokulttuureista ollaan oltu kiinnostuneita jo pitkään. Kulttuuri antaa organisaation jäsenille tietoa siitä, mitkä teot ja toimintatavat ovat organisaatiossa haluttuja ja arvostettuja. Näin ihmiset voivat sovittaa omaa toimintaansa ja pyrkimyksiään organisaatioon sopiviksi. Organisaatiokulttuuri luo työntekijöille yhteneväisiä näkemyksiä organisaation tilasta ja tulevaisuudesta, sillä yhteinen kulttuuri tarjoaa jaetun sanaston, jonka kautta sekä fyysisestä että sosiaalisesta todellisuudesta voi muotoilla merkityksellisiä yksiköitä. (Heath 1994.)

Organisaatiokulttuuri jakautuu kolmeen tasoon.

1. **Alitajuinen taso** sisältää perusoletukset siitä, millaiseksi suhde ympäristöön ymmärretään.
2. **Tiedostettu taso** näkyy omaksutuissa arvoissa, jotka taas ilmenevät esimerkiksi yksimielisyytenä päätöksentekotilanteissa.
3. **Näkyvä taso** sisältää ihmisten luomat artefaktit, jotka voivat organisaation tapauksessa olla esimerkiksi tiimipaitoja. (Schein 1991, tässä Huotari ym. 2005.)

Kulttuurin voi määritellä esimerkiksi tietyn ihmisryhmän aikaansaannosten kasaumaksi. Kulttuuri on sen summa, miten ryhmä ajattelee, tuntee ja toimii. Kulttuurin aineettomien olomuotojen lisäksi tähän yhteiseen kasaumaan kuuluvat myös fyysiset manifestit, kuten vaatteet ja taideteokset. Kulttuuria ajatellaan yleensä kansallisesta näkökulmasta, mutta myös yhteiskunnan pienemmillä osilla, kuten organisaatioilla, on omat kulttuurinsa. (Kreps 1990, 124-125.)

Samoin kuin kansakuntien kulttuuri, myös organisaatioiden kulttuuri koostuu sen historiasta ja niistä ihmisistä, jotka ovat osa organisaatiota. Organisaatiokulttuuria rakennetaan sen jäsenten yhteisten tarinoiden ja toimintatapojen kautta. (Kreps, 126 ja 132.)

Tärkeää on kuitenkin huomioida, että aivan kuten suomalaisuuskaan, ei kelalaisuuskaan tai minkään muunkaan organisaation jäsenyys ole vain yksi kulttuuri, jonka kaikki sellaisenaan jakavat. Myös organisaatiokulttuureilla on omat alakulttuurinsa, mutta parhaassa tapauksessa ne sekoittuvat suhteellisen kitkattoomasti eri alakulttuurit yhtenäistävään yhtenäiskulttuuriin (Kreps 1990, Heath 1994).

Puhutaan myös heikoista ja vahvoista organisaatiokulttuureista. Heikko organisaatiokulttuuri viittaa siihen, että kulttuuri on fragmentoitunutta eikä yhteisiä ja laajalti jaettuja arvoja ja uskomuksia juuri löydy. Vahvoin kulttuureihin sitä vasten kuuluvat yhteisesti jaetut arvot ja uskomukset, jotka näkyvät myös ihmisten käyttäytymisessä. (Joensuu 2006, 184.)

Hyvään organisaatiokulttuuriin ei siis välttämättä vaaditakaan sitä, että kaikki työntekijät ajattelevat täsmälleen samalla tavalla ja jakavat samat mielipiteet. Itse asiassa jännitteet ryhmien välillä ovat arkea monissa organisaatioissa. (Heath 1994.) Kuten Salminen (2001) huomauttaa, erilaiset ihmiset kaipaavat erilaista tukea ja apua paitsi esihenkilöiltä, myös organisaatiokulttuurilta. Kaikkien työntekijöiden tulisi kuitenkin olla perillä yhteisistä avaintemoista ja -periaatteista. Alakulttuurien ja yksilöiden tulisi sulauttaa erilaisuutensa koherentiksi kokonaisuudeksi, jotta organisaatio voi toimia tehokkaasti. (Heath, 1994.)

Alakulttuurien pelko tai tyrehtyttämisyritykset nähdään myös tyypillisinä piirteinä mekanistisen koulukunnan organisaatioille (Mörä 2000).

”Organisaation kulttuuri pyritään pitämään yllä iskulauseilla, joissa tehdään yhdessä, mennään eteenpäin yhdessä ja voitetaan yhdessä”, toteaa Mörä (2000) puolustaessaan erilaisten alakulttuurien voimaa organisaation toiminnassa. Mörän mukaan yhtenäisyys on usein vain näennäistä, ja pyrkimys yksimielisyyteen ennemminkin kadottaa paljon organisaation piilossa olevasta potentiaalista kuin vie organisaatiota eteenpäin.

Huotari ym. (2005, 31) huomauttavat lisäksi, ettei kulttuuria voi tietoisesti luoda, vaan se syntyy aikaa myöten. Joensuu (2006) on samoilla linjoilla, mutta kyseenalaistaa, onko ylipäättään mahdollista rakentaa yhtenäistä organisaatiokulttuuria tai onko se edes tarpeen. Joensuun tapaustutkimukset eri organisaatioissa osoittavat, että postmoderneilla työntekijöillä on vain vähän



kiinnostusta organisaation yhteisiin asioihin. Yhteisistä asioista kiinnostutaan lähinnä vain silloin, kun ne hyödyttivät jollain tapaa omaa kehittymistä.

### 2.3.1 Organisaatiokulttuurin ja työyhteisöviestinnän kaksisuuntainen suhde

Organisaatiokulttuurisen tiedon välittämisen lisäksi työyhteisöviestintä sosiaalistaa työntekijät organisaation jäseniksi. Sosiaalistuminen vaatii työyhteisön virallisten ja epävirallisten viestintäkanavien tuntemista ja käyttämistä, sillä sitä kautta työntekijä oppii tuntemaan organisaationsa sisäpiirivitsit, historian, nykytilanteen ja tulevaisuuden tavoitteet. Työyhteisöviestintä vaikuttaa siis organisaatiokulttuuriin ja sen rakentumiseen, mutta yhteys ei ole yksisuuntainen, vaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa vastaavasti työyhteisöviestintään. (Kreps 1990 ja Seeck 2012.) Työyhteisöviestintä näyttelee siis olennaista roolia siinä, miten toisaalta yhtenäistä, mutta silti alakulttuurit huomioon ottavaa kulttuuria voidaan rakentaa ja ylläpitää.

Työyhteisöviestinnällä ja organisaatiokulttuurilla nähdäänkin olevan kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. Tiukka ja sulkeutunut organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa viestinnällisesti esimerkiksi niin, että nykyisin hyvinkin vuorovaikutteisista intraneteistä ei oteta kaikkea irti, koska organisaatiokulttuuri ei tue aktiivista ja avointa vuorovaikutusta. (Aula ja Jokinen 2007.)

## 2.4 Yhteiskunnalliset muutokset haastavat sitoutumisen konseptin

Organisaatiotutkimuksen historiassa on siis tapahtunut muutos, jonka myötä ihminen alettiin nähdä koneen rattaan sijasta tuntevana ja ajattelevana yksilönä. Organisaation, johdon ja työntekijöiden suhde on muodostunut vastavuoroiseksi, ja myös työntekijällä nähdään olevan asema, joka oikeuttaa omien ajatusten ja tunteiden esille tuomiseen.

Nykyisessä työelämää käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan paitsi vastavuoroisuutta myös sitä, että suhde on osittain kääntynyt pääläelleen: myös organisaatioiden on kilpailtava osaavasta työvoimasta, sillä nykyinen työelämä vaatii osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa luovaan ongelmanratkaisuun, suunnitteluun ja ideointiin. Organisaatioiden on pystyttävä pitämään kiinni

omista tietotyöntekijöistään, jotka ovat työpaikan arvokkainta pääomaa. (Saari ja Pyöriä 2012.) Tässä yhteydessä puheeksi nouseekin työntekijöiden sitoutuminen.

Sitoutumisella on useita määritelmiä. Yksi yleisimmin käytetyistä määritelmistä on Kahnin (1990) määritelmä. Kahn määrittelee sitoutumisen työntekijöiden itsejensä valjastamiseksi organisaation käyttöön. Työ- ja arkiminä sekoittuvat, ja työntekijät voivat ilmaista itseään vapaasti sekä henkisesti että fyysisesti. (Verčič ym. 2017, 2.)

Sitoutuminen voidaan määritellä yksinkertaisesti myös intohimoksi työtä kohtaan (Verčič ym. 2017, 2). Saari ja Koivunen (2017) taas puhuvat organisaatioon sitoutumisesta. Organisaatioon sitoutuminen kuvaa työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaan. Saari ja Koivunen puhuvatkin työpaikkauskollisuudesta synonyymina sitoutumiselle, koska loppujen lopuksi organisaatioon sitoutumisessa on kysymys siitä, aikooko työntekijä pysyä organisaation palveluksessa vai etsiikö hän parempaa työpaikkaa. (Saari ja Koivunen 2017, 64-65.)

Organisaatioon sitoutuminen ei kuitenkaan ole ainut sitoutumisen tapa, vaikka se yleisimmin tutkimuksissa ja laajemmassa käytössä esiintyykin (Saari ja Koivunen 2017, 66). Työntekijä voi olla sitoutunut myös työtehtäväänsä tai esimerkiksi asiakkaaseen (Heiskanen ym. 2017). Yleisesti käytetty malli jakaa sitoutumisen affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. (Saari ja Koivunen 2017, 66.)

- 1) **Affektiivinen sitoutuminen** on työpaikkaan kohdistuva tunneside ja innostumista omasta työstä. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä kokee työnsä sisällön ja tulokset merkityksellisiksi. Työntekijä kokee organisaation kuin omaksi perheekseen, minkä vuoksi hän ottaa organisaation asiat omikseen. Affektiivinen sitoutuminen onkin usein tavattu nähdä sitoutumistyypeistä halutuimpana. Arvoonsa se nousee etenkin nykyisessä, jatkuvassa muutoksessa elävässä työmaailmassa. Affektiivisesti sitoutuneet ovat nimittäin valmiita sopeutumaan uusiin toimintatapoihin uusien haasteiden ja muutosten keskellä. Muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta valtaosa tietotyöntekijöistä on edelleen affektiivisesti sitoutuneita. (Saari ja Koivunen 2017, 66-67, 69-70.)
- 2) **Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen** pohjaa siihen, että työntekijä arvioi, mitä seurauksia työpaikan vaihtamisella mahdollisesti on. Puntarissa painavat lähtemisen uhat ja mahdollisuudet, ja työntekijä arvioi, jääkö hän vaihdossa plussan puolelle. Sitoutumisen perusteena on siis jatkuvuuden arvostaminen. Tuttu työpaikka tuo arkeen sujuvuutta ja

turvallisuuden tunnetta. Toisaalta taustalla saattaa vaikuttaa myös ajatus siitä, että omat työllistymismahdollisuudet eivät näytä lupaavilta. (Saari ja Koivunen 2017, 67-68.)

- 3) **Normatiivinen sitoutuminen** taas perustuu haluun noudattaa tapoja ja normeja. Normatiivinen sitoutuminen voi olla yhteydessä esimerkiksi kutsumusammatteihin tai työpaikan kulttuuriin. Joissain organisaatioissa pitkät työurat ovat hyvin tavanomaisia. (Saari ja Koivunen 2017, 69.) Näin myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Kelassa, jossa keskimääräisen työsuhteen kesto on 13,4 vuotta. Yli 25 vuotta Kelassa palvelleiden osuus koko henkilöstöstä on myös merkittävä: noin viidesosa koko henkilöstöstä. (Kela 2017.)

Edellä esitetty malli on alun perin Meyerin ja Allenin (1991) kehittämä. On tärkeää huomata, että affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuusitoutuminen eivät ole erillisiä sitoutumisen tyyppejä, joista kerrallaan vain yksi määrittää työntekijän sitoutumisen laatua. Ne ovat ennemminkin sitoutumisen osia, ja ihminen voi kokea näitä kaikkia kolmea sitoutumisen muotoa vaihtelevasti tilanteista riippuen. Silti malli on saanut kritiikkiä muun muassa siitä, erottuvatko affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen toisistaan seurausvaikutuksiltaan. (Heiskanen ym. 2017.)

Vaikka yllä on tarkasteltu sitoutumista yksilöllisistä lähtökohdista käsin, ei sitoutumisen merkityksellisyys pelkästään työntekijän tunteeseen siitä, että hän viihtyy työpaikalla, vaan sitoutumisella on merkitystä koko organisaation tasolla (Saari ja Koivunen 2017, 66). On esimerkiksi havaittu, että erityisesti affektiivisella ja normatiivisella sitoutumisella on merkitystä muutosprosessien onnistumisessa organisaatiossa (Meyer 2013, tässä Heiskanen ym. 2017).

Saari ja Pöyriä (2012) ovat tutkineet organisaation menestyksen ja sitoutumisen suhdetta toisiinsa ja todenneet, että nämä kaksi asiaa kulkevat käsi kädessä. Sitä sen sijaan on mahdotonta sanoa, kumpi tulee ensin, sillä vaikutussuhde on kaksisuuntainen. Tutkimuksissa on todettu, että työtyytyväisyys, tehokkuus ja tuottavuus ovat yhteydessä työhön sitoutumiseen. Sitoutunut työntekijä tekee siis parempaa tulosta. Tämä näkyy myös siinä, että sitoutumisen aste ja työn laatu korreloivat positiivisesti keskenään. Toisaalta taas organisaation menestys mahdollistaa työntekijöiden palkitsemisen, vahvistaa henkilöstön kokemuksia työpaikan pysyvyydestä, parantaa edellytyksiä työpaikkakoulutuksiin ja osaavan henkilökunnan rekrytointiin. Menestyksen vaikutus näkyy myös käänteisenä niin, että taloudellisen epävarmuuden on osoitettu heikentävän työpaikkauskollisuutta. (Saari ja Pöyriä 2012.) Sitoutuminen siis lisää työhyvinvointia, mutta myös ehkäisee työuupumusta.

Vaikka sitoutuminen nähdään pääsääntöisesti positiivisena ja tavoiteltavana tilana, saattaa siihen liittyä myös negatiivisia sivuvaikutuksia. Yksilön kannalta mietittynä tiivis sitoutuminen työhön ja organisaatioon voi varastaa aikaa ja energiaa vapaa-ajalta. Toisaalta omaan työnantajaansa sitoutunut työntekijä ei välttämättä ole kiinnostunut kehittämään työmarkkinoilla yleisesti tarvittavia tietoja ja taitoja. Organisaation tasolla sitoutunut henkilö voi myös jarruttaa kehitystä, jos sitoutuminen aiheuttaakin muutosvastarintaa. Lisäksi ylenpalttinen sitoutuminen voi haitata työntekijän innovatiivisuutta ja luovuutta. (Saari ja Koivunen 2017, 71.)

Sitoutumiseen vaikuttavat erilaiset taustatekijät, kuten työnantaja ja ikä. Vuoden 2013 Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan valtiolla ja kunnalla työskentelevistä alle puolelta työntekijöistä löytyy halukkuutta vaihtaa työpaikkaa, kun vastaava osuus yksityisellä sektorilla on yli puolet. (Saari ja Koivunen 2017, 64 ja 74.) Yli 50-vuotiaat ovat nuorempiaan sitoutuneita ja iän karttuessa sitoutumishalut työpaikkaan kasvavat niin, että vain viidesosa yli 60-vuotiasista vaihtaisi työpaikkaa. Yllättävää on, että keski-ikäiset näyttävät tutkimuksen valossa olevan vähemmän sitoutuneita kuin nuoret, vaikka nuoria jatkuvasti parjataan sitoutumattomuudesta työpaikkaan. (Saari ja Koivunen 2017, 73.) Nuorten sitoutumishalusta kertoo myös suomalainen tutkimus 11 000 yliopisto- ja ammattikorkeakouluopiskelijalle. Tutkimuksessa kartoitettiin sitä, mitä ominaisuuksia nuoret arvostavat työnantajassa ja työpaikassa. Melkein kaikki tutkimukseen osallistuneet nimesivät työsuhteen jatkuvuuden tärkeäksi perusteeksi työnantajaa valittaessa. (Manka 2007, 33.)

## 2.5 Mekanistiset käytännöt haastavat humanistiset ihanteet

Kuten aiemmin todettiin, edellä käsitellyt humanistisen koulukunnan ihanteet vuorovaikutuksesta, organisaatiokulttuurista ja työntekijästä ovat olennainen osa humanistisen koulukunnan ajattelua ja myös useita viestinnän linjauksia ja strategioita. Työyhteisöviestinnän päämääräksi asetetaan usein se, että työntekijöistä tulee yhteiset arvot sisäistäneitä organisaatiokansalaisia. Usein näiden ihanteiden kriittiselle pohdinnalle ei jätetänpänsä paljonkaan jalansijaa. (Joensuu 2006.)

Joensuun (emt.) mukaan muutokset yhteiskunnassa postmodernit asenteet kuitenkin kyseenalaistavat humanistisen koulukunnan ihanteiden toimivuuden. Postmodernissa yhteiskunnassa työntekijät eivät enää sitoudu organisaatioon, vaan omaan työhönsä, sillä

organisaatiot eivät enää tarjoa vakaita työuria vastapalkkiona työntekijöiden sitoutumisesta. Joensuun kuvailemalla postmodernilla työntekijällä ei ole kiinnostusta osallistua työyhteisöviestintään tai vuorovaikutukseen, vaan hän keskittyy itsenäiseen työskentelyyn. Sitoutumisen perusteena olevien vakauden ja turvallisuuden tilalla on työntekijän näkökulmasta epävarmuutta ja turvattomuutta. (Joensuu 2006.)

Joensuun esittämän postmodernin kritiikin lisäksi humanistisen koulukunnan ihanteita voi kritisoida myös empirian kautta.

Vaikka puhe tiimityöstä, vuorovaikutuksesta ja innovatiivisuudesta organisaatioissa on käynyt tutuksi, ja mekanistisen koulukunnan ongelmat ymmärretään, se ei ole vielä täysin heijastunut organisaatioiden käytännön elämään (Mörä 2000).

Mekanistisista toimintatavoista organisaatioiden käytännön elämässä löytyy esimerkkejä meiltä ja maailmalta. Esimerkiksi amerikkalainen Scott D'Urso (2006, tässä Miller 2012, 29) toteaa artikkelissaan, että työntekijöiden tarkkailu on edelleen arkipäivää useissa organisaatioissa. Esimerkiksi 80 % amerikkalaisista yrityksistä tarkkailee työntekijöitään esimerkiksi nauhoittamalla ja kuuntelemalla työntekijöiden puheluita (Miller 2012, 29).

Mustosmäki ja Anttila (2012) ovat tutkineet taylorismia suomalaisen puhelinpalvelutyön kontekstissa. Tutkimuksessa haastateltiin teleoperaattoriyrityksen työntekijöitä työn organisoinnista ja siihen liittyvistä kokemuksista. Haastatteluissa nousi esille taylorismille ominaisia teemoja: määrällisten tavoitteiden luomat paineet työlle, työntekijöiden valvominen, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja pitkälle standardisoidut toimintatavat. Lisäksi työntekijät nostivat esille työn emotionaalisen kuormittavuuden ja paineen tunteen. Asiakastilanteet saattoivat olla hyvinkin vaikeita, mikä aiheutti stressiä ja ahdistusta. Painetta työhön lisäsivät myös jatkuvat muutokset, joihin valmistautumiseen ei kuitenkaan työntekijöiden näkökulmasta varattu riittävästi aikaa. Vastaavissa kansainvälisissä tutkimuksissa taas korostuvat kiireen ja valvonnan lisäksi työhyvinvoinnin ongelmat, työsuhteiden epätyyppisyys sekä työn yksitoikkoisuus ja rutiinimaisuus. Mustosmäki ja Anttila tiivistävätkin, että liukuhihnatyö on siirtynyt syntysijoiltaan, eli tehtaista, toimistoihin ja palvelutyöhön. Toisaalta tutkimuksissa on noussut esiin myös työhön liittyviä positiivisia аспекteja: työntekijöiden tekniset tiedot ja taidot ovat kasvaneet, tietotyössä on ollut imua ja asiakkaiden on koettu saavan tehokasta ja systemaattista palvelua. Mustosmäki ja Anttila

muistuttavat työpsykologian stressiteorioista, joiden mukaan vähäinen autonomia ja toisaalta suuret aikapaineet ovat haitallinen yhdistelmä. Vaatimustason nousua pitäisikin kompensoida suuremmalla autonomialla. (Mustosmäki ja Anttila, 2012.)

Mustomäen ja Anttilan (2012) tutkimuksen kautta esitelty työ teleoperaattorin yhteyskeskuksen työntekijöistä nostaakin esille mielenkiintoisen työn organisoinnin ongelman, jossa tavallaan tasapainotellaan kahden maailman välillä. Yhtäältä tehdään asiantuntijatyötä, joka vaatisi autonomiaa ja aikaa, toisaalta työ on organisoitu niin, että se on pakkotahtista ja tiukasti valvottua (Saari ja Pyöriä 2012). Saari ja Pyöriä (2012) esittävätkin, että yllä esitellyn kaltainen puhelinpalvelutyö on tietotyön toinen ääripää. Toisaalta se vastaa tietotyön määritelmiä, toisaalta siinä on myös tietotyöstä poikkeavia piirteitä.

Mekanistisen koulukunnan ongelmallisen ihmiskäsityksen purkamiseen palataan myös teoreettisella tasolla. Salminen (2001) käsittelee vielä 2000-luvun puolellakin mekanistisen ja humanistisen koulukunnan eroja. Salmisen mukaan yritysten ja organisaatioiden on muutettava toimintatapojaan, sillä ihmisistä on tullut organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Työntekijöiden resurssit, omistautuminen ja sitoutuminen on saatava organisaation käyttöön, jotta sillä on mahdollisuus selvitä muuttuvan toimintaympäristön luomista haasteista. Mekanistisen koulukunnan ihmiskäsitys ei anna tähän työkaluja, vaan tilalle on Salmisen mukaan omaksuttava humanistisen koulukunnan tarjoama, moniulotteinen ihmiskäsitys. Tavoitteena ei pitäisi olla vain tuotannon tehokkuus, vaan kyky reagoida ympäristön muutoksiin. (Salminen 2001.) Organisaatioelämää kuvaavassa kirjallisuudessaakin siis toisintuvat organisaatiomuutokseen historiasta tutut piirteet: organisaatioissa pelätään muutosta ja humanistisempaa otetta työntekoon, minkä seurauksena pidetään kiinni tehokkuuden maksimoinnista vanhanaikaisin ja byrokraattisin keinoin. Siirtymä mekanistisesta humanistiseen koulukuntaan ei ole suoraviivainen ja lopullinen, vaan mekanistisen koulukunnan ongelmalliseen ihmiskäsitykseen palataan yhä.

Organisaatiossa olisikin tärkeää muistaa, että humanistinen tapa toimia vaatii muutakin kuin pinnallista viestintätapojen muutosta. Tarvitaan perusteellisia muutoksia organisaation toimintaa koskevista olettamuksista ja myös perusteellisia muutoksia organisaation rakenteessa ja vuorovaikutuksessa. (Miller 2012, 47.)

### 3. Metodit ja aineisto

Tässä luvussa esitellään ensin työn kohdeorganisaatio Kela yleisellä tasolla, minkä jälkeen esitellään työyhteisöviestinnässä käytetyt kanavat. Luvussa esitellään myös viestinnän linjaukset sekä se, miten niitä on käytetty haastattelurungon pohjana. Myöhemmin tässä luvussa esitellään työssä käytetyt metodit.

#### 3.1 Kela organisaationa

Kela huolehtii Suomen kansalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Kelan vastuulle kuuluvat esimerkiksi opiskelijoiden tuet, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki ja lapsiperheiden tuet. Kelan palvelupisteissä palvellaan vuosittan noin 2 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa 1,6 miljoonaa kertaa. Lisäksi asiakkaat saavat neuvontaa myös sosiaalisessa mediassa ja verkossa. (Kela 2018 a.) Kun asiakas hakee etuutta Kelasta, hän täyttää hakemuksen. Tämä hakemus käsitellään jossain Kelan 5 vakuutuspiiristä, joita ovat Eteläinen, Keskinen, Itäinen, Läntinen ja Pohjoinen vakuutuspiiri. Päätöksiä ratkaistaan myös niihin erikoistuneissa keskuksissa tai yksiköissä. (Kela 2018 a ja b.)

Tätä työtä, asiakaspalvelua ja etuushakemusten ratkaisua, tekevät Kelassa palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat. Palveluasiantuntijat työskentelevät asiakaspalvelussa ja ratkaisuasiantuntijat käsittelevät ja ratkaisevat Kelaan saapuvia hakemuksia. Vuoden 2017 lopussa Kelassa työskenteli 3802 ratkaisuasiantuntijaa ja 1050 palveluasiantuntijaa. Yhteensä kelalaisia oli 7226, joten palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat muodostivat 67% kokonaishenkilöstömäärästä (Kela 2017). Ratkaisu- ja palveluasiantuntijat muodostavat siis valtaosan kaikista kelalaisista, ja he myös tekevät sitä työtä, joka konkreettisimmin näkyy Kelan asiakkaille. Ratkaisu- ja palveluasiantuntijat ovat Kelan niin sanottua ruohonjuuritasoa, joka on suorassa kontaktissa asiakkaisiin. Koska kysymys on useissa käsiteltävissä tapauksissa ihmisen toimeentulosta, asiakaspalvelutilanteisiin voi kuulua hyvinkin aggressiivista käytöstä. Useasti toistuvat, vaikeat vuorovaikutustilanteet ovat työn sisältöön liittyviä kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat myös työhyvinvointiin (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018). Vaikeat asiakaspalvelutilanteet tekevätkin työstä etenkin palveluneuvojille myös emotionaalisesti

haastavaa, mikä on Kelassa korostunut erityisesti vuoden 2017 toimeentulotuen kriisin myötä (kts. esim. Länsiväylä 2018).

Tämä työ käsittelee työyhteisöviestintää ja sitä, millaisena palvelu- ja ratkaisuasiantuntijat kokevat sen roolin omassa arjessaan. Kuten edellä esitelty, nämä asiantuntijat muodostavat työyhteisöviestinnän kannalta merkittävän kokonaisuuden kolmellakin eri tavalla: kokonsa, roolinsa ja työnkuvansa puolesta.

Vuoden 2018 syyskuun alussa voimaan tulleen organisaatiouudistuksen myötä Kelan strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmässä työskentelee viestintäpäällikön alaisuudessa 2 viestinnän asiantuntijaa, 1 verkkoviestinnän asiantuntija, 1 vastaava suunnittelija ja 1 tietojärjestelmäarkkitehti. Ryhmä suunnittelee ja toteuttaa Kelan työyhteisöviestintää, ja se kuuluu viestintäyksikköön, jossa työskentelee yhteensä 38 työntekijää.

Kelan organisaatio jakaantuu neljään tulosityksikköön, joita ovat Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, Etuuspalvelujen tulosityksikkö, ICT- ja kehittämispalvelujen tulosityksikkö sekä Yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Ratkaisuasiantuntijat, palveluasiantuntijat ja viestinnän asiantuntijat kuuluvat kaikki eri tulosityksiköihin. (Kela 2018 c.)

Tämän lisäksi Kela on myös maantieteellisesti laaja organisaatio: sen toimistoja ja palvelupisteitä löytyy ympäri Suomea. Työyhteisöviestinnän kannalta haasteita luovat siis sekä fyysinen etäisyys että erot työnkuvassa.

### 3.2 Työyhteisöviestinnän kanavat Kelassa

Tässä työssä tarkastellaan seuraavaa kolmea Kelan työyhteisöviestinnän kanavaa: intranet, Menossa Kelassa -uutiskirje ja Kelan someriatrit -ryhmä Facebookissa. Tässä tutkielmassa virallisella työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan näitä kanavia. Seuraavaksi esitellään lyhyesti nämä kolme työyhteisöviestinnän kanavaa: mitä ne Kelassa pitävät sisällään ja mikä on niiden pääasiallinen käyttötarkoitus.

#### **Intranet Sinetti**



Kelan intranetiä kutsutaan Sinetiksi, ja tätä nimitystä käytetään jatkossa tässä työssä, kun viitataan nimenomaan Kelan intranetiin.

Sinetin etusivulta löytyy uutisten lisäksi seuraavat osiot: blogi, Tapahtumat, Sano se! -palsta, Viikon fakta, Esillä-palsta ja Twitter-, Asiakaspalautteet- ja Pinnalla-syöte. Kommentointi esimerkiksi uutisiin tapahtuu Sinetissä omalla kuvalla ja nimellä.

**Uutisissa** käsitellään koko organisaation tasolla merkittäviä uutisia, kuten strategian uudistamista, uuden palvelun käyttöönottoa ja isoja etuusmuutoksia. Osiossa on varattu tilaa kolmelle kuvalliselle nostouutiselle, joita koordinoi strategia- ja työyhteisöviestintäryhmä. Näiden lisäksi etusivulla on uutisia, joita voi luoda ja nostaa etusivulle kuka tahansa kelalainen.

**Bllogeja** koordinoi strategia- ja työyhteisöviestintäryhmä. Kuka tahansa kelalainen voi aloittaa oman blogin pitämisen Sinetissä ottamalla yhteyttä strategia- ja työyhteisöviestintäryhmään.

**Tapahtumat-osiossa** julkaistaan tietoja esimerkiksi tulevista koulutuksista, infotilaisuuksista ja työajan raportoinnin otosviikoista. Kuka tahansa voi tehdä nostoja tähän osioon.

**Sano Se! -palsta** on kaikkien kelalaisten käytössä. Lyhyissä kommenteissa voi omalla kuvallaan ja nimellään antaa esimerkiksi palautetta ja kehitysehdotuksia. Julkaisuihin on mahdollista lisätä myös kuva. Kaikki voivat tykätä ja kommentoida muiden tekemiä julkaisuja.

**Viikon fakta -osiossa** julkaistaan viikoittain jokin infograafi, joka liittyy Kelan toimintaan. Faktoissa on esitelty tilastoja mm. palkkatasa-arvosta. Viikon faktoja toimittaa ryhmä, jossa on edustaja strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmän lisäksi julkaisu- ja tietopalveluryhmästä, johdon tukiyksiköstä ja kirjanpito- ja maksuliikenneryhmästä.

**Esillä-palstalla** esitellään säännöllisesti kelalaisten työtä henkilöhaastattelujen kautta. Haastattelut kirjoittaa useimmiten viestinnän asiantuntija.

**Twitter-, Asiakaspalautteet- ja Pinnalla-syötteet** päivittyvät etusivulla automaattisesti. Twitter-syötteessä näkyy Kelan päätilin toiminta. Asiakaspalautteet syötteeseen taas päivitetään valittuja asiakkaiden palautteet, ja Pinnalla-syöte näyttää Sinetin klikatuimmat sivut, uusimmat päivitykset ja käytetyimmät työtilat.

**Menossa Kelassa -uutiskirje**

Menossa Kelassa on Kelan sisäinen uutiskirje. Se lähetetään sähköpostitse kaikille kelalaisille kerran kuukaudessa. Uutiskirjeen pääasiallista sisältöä ovat Sinetistä poimitut nostot. Viestinnän asiantuntija kokoaa ja lähettää uutiskirjeen.

### **Kelan someritarit -ryhmä Facebookissa**

Kelan someritareiden Facebook-ryhmä perustettiin vuonna 2017. Suljettuun ryhmään voi liittyä kuka tahansa kelalainen. Facebook-ryhmässä jaetaan pääasiassa lehtiartekkeleita ja jonkin verran vapaamuotoisempia kuulumisia esimerkiksi seminaareista. Vaikka viestinnän asiantuntijat ovat ryhmän jäseniä, ryhmä toimii kuitenkin omaehtoisesti.

### **3.3 Työyhteisöviestinnän linjaukset haastattelurungon pohjana**

Kelan viestinnän linjaukset (liite 1) antavat strategian mukaiset suuntaviivat viestinnälle. Linjauksissa määritellään erikseen suuntaviivat myös työyhteisöviestinnän sisällöille, tavoitteille ja kehittämiselle.

Tämän työn luvussa 2 käsiteltiin humanistisen koulukunnan ihanteita organisaation toiminnalle ja työyhteisöviestinnälle. Humanistinen koulukunta korostaa vuorovaikutuksen laatua, työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja organisaation toimintaan ja työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Lisäksi työn teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatiokulttuuria ja sen moninaisuutta.

Nämä ihanteet näkyvät myös viestinnän linjauksissa. Viestinnän linjausten pääpaino on vuorovaikutteisuudessa, osallistumisessa ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisessa, mutta myös viestinnän rooli tiedon välittäjänä tuodaan esille. Lisäksi korostetaan sitoutumisen ja tiedon jakamisen merkitystä.

Tämän työn toisella tutkimuskysymyksellä haetaan vastausta siihen, miten haastatellut kokevat Kelan työyhteisöviestinnän linjaukset. Tämän vuoksi haastattelurungon (liite 2) pohjana on käytetty työyhteisöviestinnän linjauksia työn kannalta olennaisin osin. Nämä osat on pyritty haastattelua varten operationalisoimaan kysymyksiksi. Teemahaastattelusta menetelmänä kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4, mutta tässä kohdin esitellään haastattelurunko ja ne viestinnän

linjauksen kohdat, joiden pohjalta runko on muodostettu. Haastattelurungon luomisessa on tukeuduttu myös luvussa 2 esiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen.

Haastattelurunko koostui yhteensä kuudesta teemasta, jotka on eritelty alle. Kunkin teeman alle on eritelty työyhteisöviestinnän linjauksista poimittuja sitaatteja käyttäen, miten kyseinen teema näkyy linjauksissa.

Teemahaastattelun runko koostui 6 teemasta: informaation kulku ja kanavat, osaamisen ja tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja osallistuminen, työyhteisön ilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja sitoutuminen.

### **Teema 1: Informaation kulku ja kanavat**

*”Työyhteisöviestintä on välttämätöntä, jotta kelalaiset saavat tietoa omaan työhönsä vaikuttavista asioista ja pystyvät muodostamaan kokonaiskuvan organisaation toiminnasta.”*

*”Kerromme eri välineistä ja innostamme niiden käyttöön ja sisällöntuotantoon.”*

*” - - usein tarvitaan nopeaa sisäistä viestintää, jotta esimerkiksi asiakaspalvelutyössä osataan antaa oikeita ja yhdenmukaisia vastauksia.”*

### **Teema 2: Osaamisen ja tiedon jakaminen**

*”Paras tapa ohjata organisaatiota on saada aikaan yhteistä ajattelua ja ymmärrystä.”*

*”Opettelemme jakamaan tietoa matalalla kynnyksellä.”*

*”Otamme jokainen vastuun hyvästä ja avoimesta tiedonkulusta.”*

### **Teema 3: Vuorovaikutus ja osallistuminen**

*”Kelassa on jo käytössä monia sisäisen verkkokeskustelun välineitä, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen. Seuraava askel on madaltaa keskustelun ja vuorovaikutuksen kynnystä. Työyhteisöviestintä on uskottavaa, kun uskallamme käydä keskustelua myös kipeistä aiheista.”*

*”Kehitämme työyhteisöviestintää entistä vuorovaikutteisemmaksi, jotta kelalaiset pystyvät paremmin vaikuttamaan omaan työhönsä ja kehittämään koko työyhteisönsä toimintaa.”*

*”Jokaisen yksikön työtä tarvitaan, ja tuomme yhä enemmän esiin asiantuntijuutemme erilaisia puolia.”*

#### **Osio 4: Ilmapiiri ja tunnelma**

*”Työyhteisöviestinnällä rakennamme avointa ja kannustavaa työilmapiiriä sekä lisäämme henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä.”*

#### **Osio 5: Organisaatiokulttuuri**

*”Rakennamme yhteistä Kelaä, johon me kaikki kuulumme. Emme profiloi yksiköitä tai ryhmiä esimerkiksi omin tunnuksin.”*

#### **Osio 6: Sitoutuminen**

*”Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin tapahtuu vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta.”*

### **3.4 Teemahaastattelu aineistonkeruutapana**

Laadullista aineistoa kuvaavat yleensä tutkittavien tapausten pieni määrä, keskittyminen tutkittavien näkökulmaan ja siihen, että pientä määrää aineistoa voidaan kuvailla mahdollisimman tarkasti. Päämääränä on laittaa tutkimuskohde yhteiskunnallisiin kehyksiin. (Eskola ja Suoranta 1999, 16 ja 18.) Tässä työssä tarkastelinkin edellä nimenomaan laajempaa yhteiskunnallista kuvaa työstä, yhteisöistä ja viestinnästä, joita seuraavissa luvuissa peilataan tässä tutkimuksessa kerättyyn aineistoon.

Haastattelut voidaan jakaa karkeasti strukturoituun, puolistrukturoituun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Haastattelutyyppit eroavat toisistaan sen mukaan, kuinka pitkälle niiden rakenne ja kysymykset on etukäteen mietitty. Strukturoidussa haastattelussa sekä kysymykset että

vastausvaihtoehdot ovat kaikille samat, kun taas avoimessa haastattelussa. (Eskola ja Suoranta 1999.)

Aineisto tähän työhön kerättiin teemahaastattelumenetelmällä, joka on ollut varsin käytetty menetelmä Suomessa (Eskola ja Suoranta 1999, 88). Teemahaastattelussa haastattelija on etukäteen päättänyt ne teemat, joita haastattelussa ainakin käsitellään. Kysymysten muotoa ja järjestystä ei kuitenkaan ole lyöty lukkoon, vaan haastattelurunko jättää tilaa myös keskustelun etenemiselle haastateltavan viitoittamalle polulle. Näin kaikissa haastatteluissa puhutaan siis suurinpiirtein samoista asioista, mutta tilaa on myös kunkin haastateltavan henkilökohtaisemmille kokemuksille. (Eskola ja Suoranta 1999, 87.) Hirsijärvi ja Hurme nimeävätkin yhdeksi teemahaastattelun eduista sen, että se tuo haastateltavien äänen esille. Teemahaastattelu jättää tilaa ihmisten omille tulkinnoille ja asettaa heidän antamansa merkitykset keskiöön. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 48.) Ylipäättään haastattelujen eduksi lasketaan se, että tutkittava on haastattelutilanteessa subjektina, joka on aktiivinen ja luo merkityksiä. Haastattelujen avulla voidaan myös kartoittaa vähemmän tunnettuja alueita, syventää aiempaa tietämystä tai tuoda haastateltavien näkökulmaan laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin. (Hirsijärvi ja Hurme 2001, 35.) Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa nimenomaan tutkittavien henkilökohtaisia kokemuksia työyhteisöviestinnästä ja saada näin Kelan viestintäyksikön käyttöön syvällisempää tietoa kuin mitä määrälliset kyselytutkimukset ovat pystyneet tuottamaan.

#### 3.4.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen kulku

Aineisto koostuu yhteensä 12 haastattelusta, jotka tehtiin aikavälillä 28.2.-20.6.2018. Haastateltavat saivat itse valita haastattelupaikan. Haastatteluhetkellä haastatelluista 7 työskenteli ratkaisuasiantuntijana, 3 palveluasiantuntijana ja 1 haastateltavista työskenteli palveluasiantuntijana, mutta oli haastatteluhetkellä työnkierrossa ratkaisuasiantuntijana. Haastattelussa hän kuvaili kokemuksiaan työyhteisöviestinnästä kummankin tehtävän näkökulmasta.

Haastateltavat olivat iältään 28-61-vuotiaita. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja Eteläisen vakuutuspiirin alueelta. Haastattelut rajattiin Eteläisen vakuutuspiirin alueelle paitsi käytännön

syistä, myös siitä syystä, että maantieteellisesti kattavan aineiston saaminen olisi voinut osoittautua turhan haasteelliseksi kohdeorganisaation tapauksessa.

Kutsu haastatteluihin lähetettiin sähköpostitse useille esihenkilöille, jotka välittivät tietoa eteenpäin omiin yksikköihinsä tai tiimeihinsä. Tämän lisäksi haastattelukutsu julkaistiin Sinetissä ja Kelan someritareiden Facebook-ryhmässä.

Aineiston analyysissa viitataan haastateltaviin tunnuksilla H1-H12. Tunnuksen perässä lukee joko ratkaisu- tai palveluasiantuntija sen mukaan, kumpaa työtä haastateltava tekee haastatteluhetkellä. Analyysiosiossa on haastateltavien sitaateissa sulkujen sisällä haastattelijan tekemiä tarkennuksia lukemisen helpottamiseksi.

Konkretian luomiseksi haastateltaville näytettiin haastattelun yhteydessä Sinetistä poimittuja uutisia, joista haastattelussa sitten keskusteltiin.

Osiossa 1 (kts. liite 2) näytettiin yhtä niistä uutisista, jotka ovat tässä liitteenä 3, 4 ja 5. Näiden uutisten pääasiallinen tehtävä oli välittää ajankohtaista tietoa.

Osiossa 3 (kts. liite 2) haastateltavien kanssa keskusteltiin mahdollisuuksista osallistua keskusteluun asioista, jotka koskettavat koko Kela-tasoa. Tässä yhteydessä haastateltaville näytettiin 1-3 uutisista, jotka ovat liitteenä 6, 7, 8 ja 9.

Osiossa 4 (kts. liite 2) käsiteltiin työilmapiiriä. Näyttämällä uutisia, jotka ovat liitteenä 10 ja 11 pyrittiin hahmottamaan sitä, kokivatko haastateltavat työyhteisöviestinnän sisällöillä olevan merkitystä hyvän työilmapiirin kannalta.

### 3.5 Teemoittelusta tyypittelyyn

Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelun menetelmää, joten analyysi alkoi ikään kuin luonnollisesti haastattelurungon teemojen pohjalta.

Litterointivaiheen jälkeen haastattelut purettiin teemakortistoon, joka on käytetty apuväline erityisesti teemahaastattelulla kerätyn aineiston käsittelyyn (Eskola ja Suoranta, 154). Teemakortiston osiot koostuivat samasta kuudesta osiosta, jotka esiteltiin luvussa 3.3. Haastattelut

purettiin yksi kerrallaan teemakortistoon siten, että haastattelun läpikäynnin ja lukemisen jälkeen siitä poimittiin relevanteiksi arvioidut kommentit teemakortistoon sitaattia kuvaavan osion alle.

Kun haastattelut oli purettu teemoihin, teemoittelusta jatkettiin vielä tyypittelyyn. Syntyi kolme tyyppiä: työ, yhteisö ja viestintä. Näiden tyyppien kautta tarkastellaan sitä, millaisia kokemuksia haastateltavilla on työstä, organisaatiosta, työyhteisöstä ja viestinnän toteutumisesta. Tyypittelyssä voi keskittyä joko yleisten ja toistuvien tai yleisestä poikkeavien tarinoiden etsintään (Eskola ja Suoranta 1999, 182). Tässä työssä keskitytään nimenomaan toistuvien tarinoiden tarkastelemiseen ja siihen, mitä näiden tarinoiden taustalta löytyy.

Juuri teemoittelun kautta kulkeva aineiston analyysi on yleistä laadullista aineistoa analysoitaessa (Eskola ja Suoranta 1999, 175). Eskola ja Suoranta (1999, 176) huomauttavat, että yleensä teemoittelun kautta kulkeva analysointi jää kuitenkin sitaattikokoelmaksi, joka ei tarjoa mahdollisuutta edistyneempiin johtopäätöksiin. Tärkeää olisi yhdistää empiriaa ja teoriaa toisiinsa. Työn analyysivaiheessa on kiinnitetty tähän huomiota, ja haastatteluaineistoa peilataan edellä esitettyyn teoriaan ja Kelan työyhteisöviestinnän linjauksiin.

## 4. Aineiston analyysi

Seuraavaksi analysoidaan haastatteluaineistoa luvussa 2 esitellyn tutkimuskirjallisuuden valossa.

### 4.1 Määrälliset tavoitteet määrittelevät työtä

Luvussa 2 osoitettiin, että mekanistiset käytännöt elävät yhä monissa organisaatioissa. Mekanistiset, jopa tayloristiset piirteet nousivat esille myös palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden haastatteluissa.

Etenkin ratkaisuasiantuntijat nostivat esille määrällisten tavoitteiden luomat paineet työlle. Ratkaisuasiantuntijoiden työssä tavoitteet näkyivät hyvin konkreettisesti ratkaistavien hakemusten tavoitemääränä. Tavoitteet aiheuttivat monille stressiä ja riittämättömyyden tunnetta.

*”Ja meillä tosiaan ne tulostavoitteet on kovat. Siinä saa painaa työtä ihan tosissaan. - - Ajoittain mä meinaan vähä syllistyä siihen (tuntemaan stressiä tavoitteista), mut sit totean taas, että mä teen sen, minkä mä teen ja enempää en voi. Koska mikään ei riitä. Se on tullu selväksi.”* H3, ratkaisuasiantuntija

Haastatteluissa tuli esille, että osassa työyhteisöistä tavoitteet tuotiin hyvinkin eksplisiittisesti esiin, ja ne ohjasivat arjen työtä ja työkokemusta voimakkaasti, kuten esimerkiksi yllä olevan haastatellun tiimissä. Toisissa tiimeissä taas ratkaistavien hakemusten tavoitemääriä ei juuri tuotu esille muuta kuin palkitsemisen kautta: tiimi sai aineellista ja aineetonta kiitosta, kun tavoitteisiin päästiin. Vaikka määrälliset tavoitteet korostuivat etenkin ratkaisuasiantuntijoiden haastatteluissa, määrällisiin mittareihin keskittyminen näkyi myös palveluasiantuntijoiden työssä. Eräs palveluasiantuntija toi esille, että toimintaa koko organisaation tasolla voitaisiin kehittää ja näin ollen myös asiakasta palvella paremmin, jos resursseja laitettaisiin myös asiakastilanteiden laadulliseen mittaamiseen.

*”Ja sitte on vielä sellasia niin ku syvemmällä tasolla, että musta nimenomaan jopa kytätään sitä, että tilastoja, tilastoja. Ku se on tavallaan sitä määrällistä koko ajan. Että unohdetaan se laadullinen ihan täysin. Että sitä laadullista laatua ei tutkita ollenkaan. Esimerkiks mä oon antanu sellasenki ehdotuksen vaikka näistä asiakasmääristä. Miks ne asiakkaat tulee? Meidän pitäis tehdä laadullista tutkimusta, miks ne tulee.”* H1, palveluasiantuntija



Toinen haastatteluissa usein toistuva teema oli työntekijöiden valvominen, josta puhuttiin myös ”kyttäämisenä”.

*”Mulla on se tietous, että täällä seurataan kaikkea. Ihan sitä, että kauanko sä oot kahvitauolla tai mitä sä teet missäkin vaiheessa.”* H8, ratkaisuasiantuntija

Pahimmillaan haastateltavalla oli siis tunne, että jokaista minuuttia seurataan. Tämä aiheutti paitsi ahdistusta, myös pohdintaa siitä, miksi työntekijöihin ei luoteta.

Myös vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys toistui useissa haastatteluissa.

*”Mut isossa kuvassa en koe, että mulla olis mahdollisuus vaikuttaa mun työhön. Koska mun työ on sitä asiakaspalvelutyötä ja se kiteytyy siihen, että tavallaan se työ menee aina sen asiakkaan mukaisesti.”* H1, palveluasiantuntija

Osalle vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ei näyttäytynyt negatiivisena, vaan oikeastaan päinvastoin positiivisena asiana.

*”Mä oon tehny toises firmassa samantyyppistä työtä ja siellä oli jaettu työt ihan eri tavalla. Ja se vastuu oli heitetty mulle. Mä sain ite päättää, että millon, miten ja kuinka paljon. Tuolla hyvin tarkkaan tulee se ilmotus, että nyt teet näin ja nyt näin. Onhan se aika turvallista.”* H11, ratkaisuasiantuntija

Onkin ymmärrettävää, että vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa korostuvat myös henkilökohtaiset piirteet ja suhtautuminen työhön. Haastattelujen perusteella näytti kuitenkin siltä, että nykyinen tapa organisoida ratkaisu- ja palveluasiantuntijoiden työtä luo puitteet sille, että vaikutusmahdollisuuksia ja väyliä käyttää omaa osaamista ei löydy, vaikka sitä toivoisi.

*”Että mun oma koulutustaso, sellanen kapasiteetti, mihin mä pystyn työelämässä valuu aivan hukkaan. - - Tuntuu, että toi on hyvin mekaanista työtä. Ja mä oon esimiehellekin tuonut esille, että mä taon määrää, en laatua.”* H8, ratkaisuasiantuntija

Vaikutusmahdollisuuksien vähäisyyden lisäksi yllä oleva kommentti tuo esille työn pitkälle standardisoitua, mekanistista luonnetta, joka palaa jälleen kerran määrällisiin mittareihin ja niiden korostamiseen.

#### 4.1.1 Esihenkilö on media

Tayloristiset piirteet johtivat työyhteisöviestinnän kannalta mielenkiintoisiin lopputulemiin. Ensinnäkin, ”kyttääminen”, määrällisten tavoitteiden luomat paineet ja työn mekaaninen luonne johtivat siihen, että useilla haastateltavilla ei ollut omasta mielestään riittävästi aikaa seurata työyhteisöviestinnän virallisia kanavia.

*”No siis varmaan pitäis olla (aikaa seurata Sinettiä), mut ei vaan osaa ottaa sitä aikaa. On vaan omas pienes mieles käyny se, että jos me saatais joka päivä sellanen Sinetti-vartti, että me voitais ihan, että se ois niin sanotusti hyväksytty julkisesti ja yleisestikin olla siellä, ku tuntuu, että se paine on tehdä niitä päätöksiä niin kova.”* H5, ratkaisuasiantuntija

Konkreettisen ajanpuutteen lisäksi monet haastateltavat yhdistivät valvonnan ja kyttäämisen myös työyhteisöviestintään osallistumiseen. Aikaa vuorovaikutukseen osallistumiselle ei jäänyt.

Kun työyhteisöviestinnän virallisten kanavien merkitys jäi ajanpuutteen vuoksi vähäiseksi, korostuivat viestinnässä epäviralliset kanavat ja erityisesti henkilökohtaiset verkostot. Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esille, että suuri osa haastateltujen palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden viestinnästä ja vuorovaikutuksesta keskittyy käsillä olevaan tehtävään, eli hakemuksen ratkaisemiseen tai asiakkaan neuvomiseen. Näin ollen viestintä on myös pitkälti tehtäväorientoitunutta jättäen viestinnän suhteita hoitavan ja luovan osa-alueen vähemmälle huomiolle.

Ajanpuutteen, koetun valvonnan ja epävirallisten viestintäkanavien myötä esihenkilön asema työyhteisöviestinnässä korostui monissa tiimeissä. Esihenkilö paitsi toi tietoa työyhteisöön, myös vei esimerkiksi palautetta ja kehitysehdotuksia eteenpäin tiimistä.

Prosessia voi pitää käytännöllisenä ja eräs haastateltava myös kuvasi, että käytäntö loi selkeän väylän vaikuttamiselle isossa organisaatiossa. Samaan aikaan esihenkilön roolille rakentuva vuorovaikutuksen prosessi myös korostaa hierarkkisuutta ja luo eriarvoisuutta. Se asettaa työntekijät eriarvoiseen asemaan sen mukaan, miten esihenkilö suhtautuu tiedon antamiseen ja sen viemiseen eteenpäin. Esille tulikin monia erilaisia käytäntöjä.

*"Mun mielestä tätä meidän systeemiä kuvaa se hierarkkisuus. Se menee aina niin ku seuraavalle portaalle. Mut nyt mä oon ihan oikeesti sitä päättä hakannu seinään, niin tietyt asiat mä oon ruvennu pistämään jo eteenpäin silleen vähä ohituskaistaa. - - En siis tykkää astua kenenkään varpaille, mut jos tiedän, että joku ihminen tekee jotaikin ja minun ajatus liittyy siihen, niin miks ihmeessä minä en laittais hänelle suoraan?"* H4, ratkaisuasiantuntija

*"On hirveen hyvä meillä (esihenkilön saavutettavuus). Et se on tosi, tosi mukava. Semmonen kuunteleva ja keskusteleva. Jämäkkä silti. Ja semmonen helposti lähestyttävä. Ja just, että on sanonu, että aina ku vihreellä näkyy, niin Skypessä vaan viestiä, jos siltä tuntuu. - - Meil on siin oman esimiehen kaa käyty tällasii (työhyvinvointiin liittyviä) asioita läpi. - - Että kyl mä vahvasti uskon, että vaikka mä en suoraan sinne oo yhteydessä, niin täältä paikallistasolta kulkee (palaute) sinne yleisellekin tasolle sitte."* H5, ratkaisuasiantuntija

*"Haastattelija: Koetko sä, että olis jotain kanavia kommunikoida näitä ideoita, että ne menis eteenpäin tässä organisaatiossa?"*

*Haastateltava: Niin, jos mun pitää näitä virallisia kanavia mun esimieheni kautta, niin ei tasan. Ei. - Se on hänen persoonansa. Mä olen sen hyväksynyt, että jos mä johonki haluan vaikuttaa, niin mun pitää löytää joku palautekanava tai joku muu kanava. Täältä ne ei, siis tästä tiimistä, niin tuskin."*  
H7, ratkaisuasiantuntija

#### 4.1.2 Vakaus, turvallisuus ja asiakkaan etu luovat sitoutumista

Peräti seitsemän haastateltavista vastasi näkevänsä itsensä myös pidemmällä tähtäimellä töissä Kelassa, mutta eivät samoissa tehtävissä. Perusteluiksi tälle kannalle kerrottiin muun muassa halu edetä uralla, tyytymättömyys palkkaan sekä vähäiset kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet nykyisessä työssä. Nämä tekijät siis saivat siis miettimään työtehtävien vaihtoa organisaation sisällä.

Kelaa työnantajana taas kuvattiin suurimmaksi osaksi positiivisin sanoin. Eniten toistuivat adjektiivit turvallinen ja vakaa. Voisikin siis tulkita, että samalla kun yllä luetellut tekijät eivät houkuttele pysymään nykyisessä työtehtävässä, juuri turvallisuus ja vakaus saavat silti Kelan työnantajana näyttämään houkuttelevalta. Haastatteluiden perusteella voi tehdä tulkinnan, että työntekijät

luottavat Kelaan vakaana työnantajana, ja olisivat siksi valmiita antamaan työpanoksensa organisaatiolle, jos voisivat tehdä sen eri tehtävissä.

Ne haastateltavat, jotka halusivat jatkaa samoissa tehtävissä, kokivat työnsä merkitykselliseksi ja haastavaksi.

*”Tällä hetkellä haluan ainaki (olla töissä Kelassa vielä 10 vuoden päästä). - - Just se, että saa pohtia ja käyttää päätä. Kokee, että tekee työtä, millä on oikeesti merkitys ihan tosi kovasti ihmisten elämään. - - Ja ei se vissiin Kelaakaan olla ihan äkkiä olla alas ajamassa. Että koen, että se on aika sellanen vahva organisaatio. - -”* H5, ratkaisuasiantuntija

Haastavuuden lisäksi yllä olevassa kommentissa tulee mielenkiintoisella tavalla esille sekä affektiivinen että jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työnsä sisällön ja tulokset merkityksellisiksi, kun taas jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu ennemminkin siihen, että työntekijä punnitsee työssä jatkamisen hyötyjä ja haittoja (Saari ja Koivunen 2017). Samakin henkilö voi olla sitoutunut monella eri tavalla (Heiskanen ym. 2017).

Osalla niistä, jotka eivät olleet halukkaita vaihtamaan työtehtäviä, sitoutuminen oli puhtaammin jatkuvuuteen tai normatiivisuuteen perustuvaa. Tutussa työtehtävässä pysymistä perusteltiin esimerkiksi sillä, että eläkeikä oli jo niin lähellä, ettei uuden työn opetteleminen olisi järkevää. Eräs nuorempi haastateltava taas pohti oman alan heikkoa työllisyystilannetta, minkä vuoksi olisi tulevaisuuden kannalta parempi jäädä taloon ja tavoitella vakinaista paikkaa Kelassa. Vaikka perustelut ovat erilaiset, kummankin kommentin taustalla on jatkuvuusajattelu: oma työpaikka näyttää turvatulta, kun taas uuden työn saaminen näytti epävarmalta.

Ylipäättään haastatteluissa vuorottelee toisaalta affektiiviseen ja toisaalta jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen viittaavat kommentit. Myös normatiivinen sitoutumistapa nousee esille haastatteluissa. Haastateltavat puhuvat pitkistä työurista ikään kuin Kela-työn normina. Mielenkiintoista on se, että myös asiakkaan hyväksi tehtävään työhön sitoudutaan affektiivisella tavalla, mutta se ei silti riitä työtehtävään suuntautuvan, affektiivisen sitoutumisen perustaksi.

Tulos antaa tukea ajatukselle, että kehitty mis- ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ovat tärkeitä työhön sitoutumisen kannalta. Kuten Heiskanen ym. (2017) toteavat, että organisaatioiden on mietittävä sitouttamisen keinojaan uudestaan. Vakauden ja jatkuvuuden tilalle kaivataan osallistumisen ja itsensä haastamisen mahdollisuuksia, mikä nousee tämän työn haastatteluista esille erityisesti puhuttaessa sitoutumisesta omaan työhön.

Sitoutuminen asiakkaaseen näkyi vahvasti useassa haastatteluissa.

*”Mähän teen asiakkaille töitä enkä mun pomolle. Mä oon joka ikisestä päätöksestä, mistä mä saan rahan liikkumaan vakuutetuille kamalan tyytyväinen, että mä sain se tehtyä. - - Eli mä pyrin olemaan asianajajana sille asiakkaalle. Sitä mä oon tehny nää kaikki 16 vuotta kohta. Se on se mun työn punanen lanka.”* H3, ratkaisuasiantuntija

Tästä syntyykin mielenkiintoinen ristiriita. Haastatellut ovat sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin, mutta eivät työhönsä, joka kuitenkin on juuri asiakasrajapinnassa tapahtuvaa.

Yhtenä selityksenä voi nähdä vähäiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä sen, että useat haastateltavista kokivat, että oma työ ei ole arvostettua.

*”Esimerkiks sillon, ku toimeentulotuki tuli, niin mehän venyttiin ihan järjettömiä päiviä. - - Et mä olin kaheksalta töissä ja kaheksan aikaan kotona. Eikä ketään kiinnosta. Meil on kuitenkin vanhempia töissä, että niillä on lapsia. Niin niiden lapset on sanonu, että äiti sä et oo koskaan kotona. Niin onhan se ihan järkyttävää. Ja sit kukaan ei herää siihen.”* H1, palveluasiantuntija

Kuten aiemmin todettu, sitoutumisella voi olla erilaisia kohteita. Haastattelujen perusteella suurin osa palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoista on sitoutunut Kelan yhteisiin arvoihin ja päämääriin sekä asiakkaaseen, mutta eivät palvelu- tai ratkaisuasiantuntijan paikkaan.

#### 4.2 Vuorovaikutus ja organisaatiokulttuuri

#### 4.2.1 Arvot eivät välity työntekijälle

Viestinnän linjauksissa (liite 1) organisaatiokulttuuriin otetaan seuraava lähestymistapa: *”Rakennamme yhteistä Kelaä, johon me kaikki kuulumme.”* Lausetta avataan toisaalta viittaamalla yhtenäiseen ulkoilmeeseen ja toisaalta tavoitteena saada Kelassa eri puolilla ja osastoilla sijaitseva asiantuntemus esiin. Toisaalta linjauksiin kirjatussa lauseessa korostetaan myös sitä, että kaikki voisivat tuntea olevansa organisaation tasavertaisia jäseniä.

Haastatellut kuvaavat mielenkiintoisella tavalla sitä, miten organisaation yhteiset arvot heille välittyvät. Kysyttäessä Kelan arvoista, useat haastateltavat tarttuvat fraasiin *”ihmistä arvostava”*. He hahmottavat tämän toisaalta asiakkaan kautta, mutta toisaalta myös työntekijän kannalta. Monet haastateltavat ajattelevat, että ihmistä arvostavaa otetta vaalitaan ennen kaikkea asiakkaan suuntaan, mutta unohdetaan työntekijän näkökulma. Samoin kuvaillaan myös päämäärää *”yksi yhtenäinen Kela”*, jonka pitäisi toteutua sekä asiakkaalle että henkilöstölle.

*”Joo, yks yhteinen Kela pitäis toteutua meidän asiakkaille kaikis muodois, mut se ei toteudu meille työntekijöille.”* H3, ratkaisuasiantuntija

*”Kun ei aina oo ollu niin, että meitä (työntekijöitä) ois arvostettu. Jos asiakkaita pitää arvostaa, mutta jos kaikkien organisaatiossa ylempien ei tartte sitte taas meitä arvostaa täällä, niin tulee taas just sellanen tunne, että no joo. Että sepä siitä sitte.”* H7, ratkaisuasiantuntija

Työyhteisöviestinnän kannalta ajateltuna syntyy ongelmallinen ristiriita. Työyhteisöviestinnän yhdeksi päämääräksi on usein tutkimuskirjallisuudessa asetettu se, että sen kautta työntekijät sisäistävät yhteiset arvot (Juholin 2008). Haastattelujen perusteella sekä ratkaisu- että palveluasiantuntijat ovat sisäistäneet periaatteet ihmisen arvostamisesta ja pyrkimisestä yhtenäisyyteen. Arvot eivät kuitenkaan välity organisaation sisällä työntekijäille, mistä syntyy tyytymättömyyttä. Juholinin (2008) ajatusta arvojen sisäistämisestä olisikin haastattelujen perusteella syytä viedä ennemminkin siihen suuntaan, että kaikilla olisi mahdollisuus hahmottaa, miten työnantaja noita arvoja toteuttaa paitsi ulkoisessa myös sisäisessä toiminnassaan.

Pyydettyäessä haastateltavia kuvaamaan Kelaä organisaationa, moni aloitti kuvailun viittaamalla joko hierarkkisuuteen, vanhanaikaisuuteen, jäykkyyteen tai byrokraattisuuteen. Myös näillä termeillä

kytkös taylorismiin: byrokratia yhdistetään epäinhimillisyyteen ja ihmisten näkemiseen koneen rattaina (Juuti 1988).

Hierarkkisuus ilmeni haastateltavien puheissa eri tavoin. Hierarkkisuudella viitattiin organisaatorakenteeseen, jossa ”kaikkein on esimies”. Monen mielestä hierarkkisuuden vähentämisestä oli alettu organisaatiossa puhua, mutta käytännössä tämä ei näkynyt. Hierarkkisuus oli iskostunut monen haastateltavan puheisiin. Omaa roolia kuvattiin esimerkiksi seuraavasti:

*” - - Meitä on niin paljon, ihan jos aattelee ratkasutyöntekijäitä. Sit se on tavallaan, että sä oot yks vaan siellä rivissä.”* H10, ratkaisuasiantuntija

*”Mä oon yks, mä en ees tiiä, kuinka monta (tietyn etuuden) ratkasijaa meillä on enää täällä Suomessa. Niitä on niin hemmetin monta! Ja mä oon niin ku yksi pieni muurahainen siinä hillittömän suuressa keossa, mikä painaa sitä työtä.”* H3, ratkaisuasiantuntija

Myös byrokraattisuus liitettiin usein kuvailuun siitä, millainen Kela on organisaationa. Byrokraattisuuden ajateltiin näkyvän ennen muuta asiakkaalle, mutta sitä kautta se saattoi heijastua myös haastateltavan kokemukseen omasta työstään.

*” - -Tai silleen, se tuntuu välillä kuivalta tai sellaselta jäykältä. Niin ku muutoksenhakuprosessit ja tämmöset. Ne ei oo kauheen miellyttäviä ja sillon tuntuu nolottavalta, että mä oon töissä täällä, koska ne on niin sekavia ne kirjeet siitä, jos on tullu joku liikamaksu ja sit siinä ei selitetä, että kenen virhe se on ja mistä se johtuu ja kuinka paljon se on.”* H9, palveluasiantuntija

Byrokraattisuus välittyi myös suoraan työntekijöitä koskevien käytäntöjen kautta.

*”- - Mut sit taas kyllähän sen huomaa, että moni aisia on kankeempaa ja sellasta, että tavallaan ku puhutaan, että tääl on tosi helppo tehdä etätöitä ja muuta, niin no (naurua). Ku aikasemmin (yksityisellä työnantajalla) on ollu silleen, että mä teen tänään etätöitä. Mä tavallaan päätän sen ja on sellasta oikeesti joustavaa, niin ehkä täällä ei nyt ihan sellasta oo. Sellaset tietyt hommat on tosi... Aika byrokraattistahan tää sillee on.”* H10, ratkaisuasiantuntija

#### 4.2.2 Kokonaiskuva hukassa

*”On niin kauheesti siinä omassa ryhmässä ja tiimissä, ettei tiedä, mitä koko organisaatiossa tapahtuu ja miten asiat toimii. - - Ja välillä on saanu sen kuvan, että on tosi paljon eroja vakuutuspiirien välillä, mikä on toimintatapa.”* H9, palveluasiantuntija

Näin kuvailee yksi haastateltavista kokonaiskuvan puuttumista. Mielipide sai tukea useammaltakin haastateltavalta. Kokonaiskuvan hahmottamista vaikeutti luonnollisesti organisaation iso koko, mutta haastattelujen perusteella Kelassa oli myös toimintatapoja, jotka vaikeuttivat kokonaiskuvan muodostamista. Yksi vahvasti esille noussut toimintatapa oli työn tekeminen tarkoin rajatulla tontilla.

*” - - me ollaan kaikki aika eri osastoissa. Että ei me olla, ei me tavallaan olla edes samaa yritystä. - - Musta tuntuu, että se on sellanen, että kulttuuri ja arvot ja muut on jossain.”* H1, palveluasiantuntija

Useat haastateltavat kokivat, ettei heillä ollut kovinkaan paljon tietoa siitä, mitä organisaation ylemmillä tasoilla tapahtuu. Toisaalta esiin nousi myös, että haastateltavista näytti siltä, ettei organisaation ylemmillä tasoilla ollut riittävästi tietoa ruohonjuuritason toiminnasta.

Ehkä haasteet kokonaiskuvan muodostamisessa heijastuivat myös vastauksiin siitä, tuntevatko haastateltavat kuuluvansa kelalaisiin. Suuri osa haastateltavista pohti hahmottavansa organisaation ja siihen kuulumisen ennen kaikkea oman työyhteisön kautta. Asiaan vaikutti organisaation käytäntöjen lisäksi myös se, mitä haastateltavat ajattelivat omasta luonteestaan sekä työ- ja arkiminän erottamisesta. Kaikille ”kelalaisuus” ei ollut kiinni siitä, tukeeko organisaatio sitä, vaan ennemminkin siitä, ettei laajempaan kuvaan liittymiseen koettu edes tarvetta.

Lisäksi monet haastatellut ratkaisuasiantuntijat kuvailivat työtään melko yksinäiseksi puurtamiseksi, jossa vuorovaikutus lähimpien työkavereidenkin kesken oli vähäistä.

*”Et ku meillä on sellanen kulttuuri siellä (toimistolla), että monet työskentelee yksin työhuoneissa, ovet kiinni. - - Se on mun mielestä todella erikositä. Ku mä olin monitilatoimistosa, missä ei ollu huoneita ja meitä oli siellä niin ku monen etuuden tekijöitä samassa tilassa. Et jotenki toi on mulle vähä sellanen vieras kulttuuri.”* H12, ratkaisuasiantuntija



Myös arvostuksesta puhuttaessa huomio kiinnittyi omaan tiimiin tai kollegoihin. Arvostuksen koettiin tulevan ennen kaikkea omasta tiimistä, ei niinkään koko Kelan tasolta. Osa haastateltavista päinvastoin koki, että vaikka oma esimies ja työkaverit arvostivat ratkaisupuolella tai asiakaspalvelussa tehtyä työtä, organisaatiossa laajemmin tai ylemmillä johtotasoilla työn arvoa ei nähty.

Silti edellä esitetyt tekijät – hierarkkisuus, byrokraattisuus ja kokonaiskuvan puuttuminen – yhdessä loivat epätasa-arvoisuuden tunnetta. ”Onhan meitä täällä monen kerroksen väkeä”, totesi eräs haastateltava. Tämä heijastuu myös viestinnälliseen toimintaan, mitä erottelen seuraavaksi.

#### 4.2.2 Organisaatio muistaa puhua, muttei kuunnella

Monet haastateltavista kokivat, että vuorovaikutus ja osallistuminen jäivät Kelassa näennäiselle tasolle.

*”Mä en tiedä, onko siinä vähä sitä haluttomuutta, ettei halutakaan antaa ehkä niin paljon sitä mukana oloa tai vaikuttamismahdollisuuksia.”* H8, ratkaisuasiantuntija

*”Haastattelija: Koetko sä, että ku sä laitat nää kommentit esimiehelle ja ne menee siitä eteenpäin, niin onko niillä vaikutusta?”*

*Haastateltava: Mä luulen, että ei kauheesti. Ei kauheesti.*

*Haastattelija: Mistä sä aattelet, että se johtuu?”*

*Haastateltava: Siitä, että ne päätökset tehdään tasolla, jossa ei tehdä ratkasutyötä, mikä on vanha totuus. Siihen hommaan kuuluu tyylii palautteen keräys. Niin sitte se homma tehdään, ku se pitää tehdä, mutta ketään ei ehkä sit loppupeleissä oikeesti kiinnosta. Ne vaan toteuttaa sen, että nyt tää osa on tehty. Mut se sit oikeesti aiheuttais jotain muutoksia, nin kyl se on kauheen harvoin.”* H3, ratkaisuasiantuntija

Johdolta ja yleisesti eri puolilta organisaatiota toivotaan tiukempaa otetta ja reagointia kehitysehdotuksiin ja työyhteisöviestinnän kanavissa käytyihin keskusteluihin.

*”Niin, no sanotaanko, että viimesen vuoden aikana on tuntunut, että on hakannut päätä seinään. Vaikka mitenkä paljon on hyviä... En mä sano, että kaikki ehdotukset on ylipäättään ees semmosia, että niitä pystyis toteuttaan. Ne voi olla ihan päättömiäki, mitä mun suusta välillä pääsee. Mut että jotkut ehdotukset olis ihan oikeesti, ne järkeistäis tätä meidän hommaa, poistais päällekkäistä työtä. Sais asiat sujuun paremmin. Mut sitte niihin ei tartuta tai sitten hirmu paljon meillä on kehitysprojekteja ja hankkeita jossain muualla, esimerkiksi Itä-Suomessa on jotkut tietyt. Ja ne on siellä niin ku vuoden kaks kehitettävänä ja sit ne ehkä tulee koskeen koko Kela, mut ne ei niin ku tällä hetkellä hyödytä minua ja minun asiakasta millään tavalla. Että niin ku se kaikki kehitystyö etenee niin älyttömän hitaasti.”* H4, ratkaisuasiantuntija

*”Mä toivon, että ihan johtoa myöten niitä keskusteluja seurataan ja sieltä napsitaan hyviä ideoita. Ja mä toivosin myös, että se johto vois ottaa suoraan yhteyttä esimerkiksi muhun, jos mä oon jotain sanonu siellä. Että hei, toi idea oli hyvä, haluutko kertoa lisää. Silleen mun mielestä ois tosi kiva.”* H4, ratkaisuasiantuntija

*”Et tavallaan se Sano se! -palsta on siinä mielessä hauska, että siinä pystyy keskustella, mut loppujen lopuks hyödyttääkö sekään, että siinä vaan keskustellaan, kun eihän niihin kukaan koskaan tartu. Että musta tuntuu, että Sano se! -palstassakaan kukaan ei tavallaan ohjaa sitä keskustelua eikä kukaan ota siihen silleesti kantaa.”* H1, palveluasiantuntija

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että niin sanotun ruohonjuuritason tieto jää käyttämättä johtotasolla, mikä johtaa hutiloituihin ja työtä hankaloittaviin päätöksiin. Eräs haastateltava näki, että esimerkiksi Sinetin Sano se! -palsta tarjoaisi hyvän väylän oman tiedon jakamiseen koko organisaatiolle, mutta koki väylän olevan alikäytöllä esimerkiksi palveluasiantuntijoiden keskuudessa johtuen jatkuvasta kiireestä.

*”Koska jos mulla olis ollu vaikka aikaa kommentoida siihen (Sano se! -palstan keskusteluun), niin sittenhän se vois olla silleen, että joku olis ollu, että totta, toi on muuten aivan totta. Mut kukaan ei saa sitäkään totta-elämystä, jos kenelläkään ei oo aikaa kertoo sitä asiaa.”* H1, palveluasiantuntija

Vuorovaikutuksella voitaisiin siis parantaa organisaation yhteisiä käsityksiä esimerkiksi muutoksista. Toisaalta vuorovaikutuksen puutteen nähtiin johtavan myös siihen, että johtotasolta ei osattu vastata henkilöstön tarpeisiin.

*”-- Kyllähän se ratkasukeskuksen ja keskushallinnon tai mitä ikinä osastoja siellä onkaan niin, niiden välinen kommunikaatio on sellasta, että eihän meillä ole täällä minkäänlaista pääsyä siihen tietoon tai niihin keskusteluihin. Ei me tiedetä, meille vaan annetaan valmiina asioita, jotka ei välttämättä oo ollenkaan sellasia asioita, joita me tarvittai tai joita me haluttais. Ne vaan on.”* H7, ratkaisuasiantuntija

Juholin (2008) tekee jaon isoista ja pienistä asioista viestimiseen. Ajankohtaistiedon sykli on nopeaa ja se kulkee jatkuvasti. Tämän ”pienen säln” lisäksi organisaatioissa on isoja asioita, joita ovat esimerkiksi muutokset ja strategia. Niistä viestiminen vaatii enemmän aikaa ja kärsivällisyyttä, yksi uutinen intranetissä tai nopea käsittely viikkopalaverissa ei riitä tähän. Haastattelujen perusteella voisikin tulkita niin, että haastatellut kokevat saavansa ajankohtaistietoa riittävästi ja riittävän nopeasti vakiintuneita reittejä pitkin, mutta kiireen ja hukassa olevien osallistumismahdollisuuksien vuoksi isompien asioiden käsittely jää heikommalle pohjalle.

*”Kelallahan kuitenkin aina säännöllisin määräajoin uudistuu esimerkiks strategia. Niin nyt siitä strategiastakaan, josta olis varmasti Sinetistä tullut tietoiseksi, seki on täysin semmosen oman ajankäytön vastuulla, että mä olisin edes tietoinen, että mitkä tällä hetkellä on ne toimintaperiaatteet tai linjat tai ne, mitä Kelassa tavoitellaan ja pidetään arvossaan. Et pienimuotoinen viiden minuutin esittely meillä oli siitä. Mut niihin ei palata. Ne on vaan sen varassa, että ihmisten pitäis niin vastaanottaa sillä viiden minuutin perehdytyksellä sen koommin analysoimatta, että päästäänks me näihin Kelan tavoitteisiin, miten herkästi me ollaan nyt asiakkaiden elämätilanteissa mukana luomassa sitä asiakaskokemusta.”* H8, ratkaisuasiantuntija

Kokemus osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyydestä johti osaltaan siihen, että vuorovaikutus sekä tiedon ja osaamisen jakaminen jäivät haastateltavien puheissa oman tiimin sisälle tai muuten rajattuun piiriin oman ammattiryhmän sisälle.

*”Haastattelija: Koetko, että on keinoja, että pystyis jakaen sellasia positiivisia asioita? Että kullekin on varmaan kertynyt sitä tietoa ja taitoa, niin pystytkö sä jakamaan sitä eteepäin?”*

*Haastateltava: Kyl mä melki sanoisin, että ei kyl kauheesti. Ei kyl kauheesti. Mikä toisaalta olis aika kivaki kyllä, että vois. Mutta kyl me aika paljon pysytään siel omissa oloissa ja tehdään vaan sitä ratkasutyötä ja hyödynnetään sit niitä asiantuntijoita.”* H6, ratkaisuasiantuntija

Tässä mielessä vuorovaikutuksen ja osallistumismahdollisuuksien puutteet heijastuvat myös erilaisten työntekijöiden tiedosta hyötymiseen, mikä on nostettu tärkeään rooliin Kelan linjauksissa. Kelan viestinnän linjauksissa rajoja halutaan purkaa jopa eri organisaatioiden väliltä, mutta haastateltavilla näyttää olevan vielä varsin eriäviä näkemyksiä siitä, millaisia raja-aitoja Kelan sisälläkin yhä on.

*”Että aikasemmin on oltu aika, ainaki mitä mulle on puhuttu, että pysy omalla tontillas, tee omaa ja että nyt taas lähetään siihen, että kaikki kuntoon, kerralla kuntoon. Ja on tullu se nyt vuoden alusta, että jos asiakas on esimerkiksi Kelan asiointipisteessä ja se palveluasiantunija näkee, niin se voi kysyä vaikka multa, jos mä oon tehny sen ratkasun tai se on mulla käsittelyssä. Mut että tätä tämmöstäkin mahdolletaan. Ja niin se mun mielestä pitäskin mennä, koska kuinka paljon helpompi se on, että se palveluasiantuntija kysyy sillä hetkellä sen multa.”* H10, ratkaisuasiantuntija

*”Koska se on periaattees kiellettyä laittaa sinne käsittelijälle viestii. Musta tuntuu aina välillä, että se olis monesti helpompi se asia tai helppo päätös, jos mä vaan laittaisin sille käsittelijälle viestin ja selventäisin jotain asiaa tai kysyisin siltä jotain. Mutta sitte ku on koko aika se ei saa, ei saa, ei saa. Niin sit joutuu koko aika miettiin, että laitanko nyt kuitenkin.”* H2, palveluasiantuntija

On kuitenkin huomattava, että kaikki eivät myöskään tahdo enempää osallistumismahdollisuuksia. Haluttomuus vuorovaikutukseen tai osallistumiseen ei kuitenkaan välttämättä johdu vain organisaatorakenteista, vaan voi liittyä myös työntekijän omaan luonteeseen tai käsitykseen työn merkityksestä, kuten haastatteluista kävi ilmi.

*”Et kyl mä niin ku oon kelalainen, mut silti tavallaan en. Mut se voi olla myös joku luonnekysymys, että ku työ ei tavallaan oo se mun koko maailma. Että mä oon sekä siellä kiinni että irrallaan.”* H6, ratkaisuasiantuntija

*”No mä seuraan niitä (Sinetin uutisia), mut varmaan myös sen takia, että mä oon just sellanen utelias ja opin mielelläni ja luen semmosta, mikä vähänki liippaa, mitä mä voin käyttää hyödyksi mun työssä.”* H10, ratkaisuasiantuntija

#### 4.2.4 Hierarkia ja byrokrattisuus vaikeuttavat oman osaamisen ja tiedon jakamista

Haastatelluille sisäiset verkostot olivat oman osaamisen, tiedon ja havaintojen ensisijainen jakamisväylä.

*” - - Että jos mä nyt keksin jonku, että hei, tajusitteks te, että tän voi tehdä näin ja näin, niin kyllähän mä sen sit kerron muillekin, että hei näin on paljo helpompi tehdä tää juttu. Mut en mä tiedä, miten mä osaisin sen. Tai sen pitäis mun mielestä olla tosi iso juttu ennen ku mä lähtisin ees yrittämään sitä minnekään isommalle tasolle.”* H2, palveluasiantuntija

Kuten kommentista käy ilmi, juuri muita väyliä oman osaamisen ja tiedon jakamiselle ei osattu nimetä. Lisäksi oman tiedon jakaminen liittyi yleensä käsillä olevaan työtehtävään eli tiedon jakaminen oli tehtäväorientoitunutta. Koska sisäiset verkostot automaattisesti rajautuvat tiettyyn joukkoon, ei tieto pääse leviämään laajemmalle organisaatioon, mikä taas on sekä Kelan linjauksissa että tutkimuskirjallisuudessa esiin nostettu ihanne.

Tietoa voidaan sisäisissä verkostoissa käyttää myös vallankäytön välineenä.

*”Mut väillä tuntuu myös vähä siltä, että meil on sellanen kulttuuri, että se, jolla tieto on, se tiedon kätkeköön. Et se tiedon jakaminen on sellanen. Et tieto on vallankäytön väline, ja sit tuntuu, että itse ku on sellanen, et jos mä kysyn joltain jonku erikoisjutun, niin mä jaan heti sen tiedon kaikille muille, ettei tarvii sit seuraavan tehdä niin paljon töitä sen saman asian eteen. Ja sellasta kulttuuria meil ei yleisesti oo.”* H12, ratkaisuasiantuntija

Selitystä tiedon pimitämiselle voisi Kelan tapauksessa hakea hierarkkisesta organisaatiokulttuurista. Tieto voi olla väylä parempaan hierarkkiseen asemaan ja myös aseman säilyttämiseen, kuten seuraavasta kommentista ilmenee:

*”Onhan mulla niin valtava osaaminen, mä oon ollu niin monessa paikkaa töissä. - - Mä toin sitä alkuun esille silloselle esimiehelle, joka tyrmäs lähinnä kaikki. - - Entinen esimies koki mut ehkä kilpailijana. Et mä kilpailin hänen kanssaan. Eihän ollu niin ku minkään näköstä syytä, mutta se vaan tuli suoraan esille, että hän saattoi ihan päin naamaakin sanoa, että et sä mitään osaa.”* H11, ratkaisuasiantuntija

## 4.3 Työyhteisöviestinnän kanavat ja sisällöt

### 4.3.1 Räätelöityjä sisältöjä kiireisille asiantuntijoille

Useat haastateltavat esittivät viestinnän sisällöistä saman toiveen: Sinetin uutisista haluttiin räätälöidympiä ja kohdennetumpia.

*”Mutta tietoa on niin paljon ja ei siellä välttämättä oo sellasta, mitä mä... - - Tai jotenki liian vähä tärppejä. Siellä vois olla enemmän niitä, että ”Hei katso tänään, hot tänään, että tänään on tää.””*

H11, ratkaisuasiantuntija

Tämän lisäksi viestinnältä toivottiin myös taustoittavampaa otetta sisältöihin.

*”Yleensä se on joku diapaketti, mikä meille annetaan jostain lakiuudistuksesta ja siellä saattaa olla ensimmäisellä slidella vähän kerrottuna, että miks. Ja se jää hyvin kevyeksi niin ku se miksi. Jos sillon, ku tulee tällasia isoja lain uudistuksia, niin, - - niitä olis siellä tongittu vähän syvemmälle.”* H7, ratkaisuasiantuntija

Tieto esimerkiksi etuushakemuksen ratkaisemiseen liittyvistä lakimuutoksista valui palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoille vakiintuneita komentoketjuja pitkin. Työyhteisöviestinnän sisällöiltä toivottiin syvemmälle menemistä, taustojen antamista ja keskustelun mahdollistamista, sillä juuri nämä osa-alueet häivät usein puuttumaan yksisuuntaisesta sähköpostiketjusta tai satojen osallistujien Skype-koulutuksista.

Haastattelujen perusteella viestinnän kanavat, erityisesti uutiskirje, saattoivat myös jäädä vieraiksi, koska niiden käyttötarkoitus oli epäselvä.

*”Mulle tulee sitä paitsi se sähköpostiviesti, näyttää jotenki epämääräselältä aina, ku se tulee. Mä en oo koskaan ehtiny sitä kattoon kunnnolla. Että en oo sitä itse asias koskaan lukenu. - - Enkä mä siitä oo itse asias koskaan kuullukaan, että mikä sen idea on. Tai kukaan ei oo mulle siitä kertonu tai puhunu tai mitään. - - Ja sit se on ollu myös silleen, ku mä en oo ihan tienny, että mikä tää juttu on, että onks tää joku sisäinen ilmotus vai mikä tää juttu on.”* H9

#### 4.3.2 Kasvokkainen vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä

Työyhteisön kannalta kasvokkaisella vuorovaikutuksella oli haastattelujen perusteella yhteisöllisyyttä luova vaikutus. Kasvokkaiset kohtaamiset koko tiimin kesken toivat työhön myös inimillisyyttä, ihmissläheisyyttä ja mahdollisuutta keskustella käsiteltävistä asioista perusteellisemmin. Useille haastateltaville kasvokkaisen vuorovaikutuksen koetut edut näyttäytyivät kuitenkin negaation kautta: kasvokkaiset tiimipalaverit olivat harvassa. Useassa tapauksessa tämä johtui tiimien monipaikkaisuudesta. Monipaikkaisuudesta huolimatta joissain tiimeissä oli onnistuttu löytämään keinoja tiimiytymiseen ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseen. Seuraavien kommenttien vertailu kuitenkin paljastaa, miten eri tavoin kasvokkaiseen kohtamiseen ylipäättään tiimeissä suhtaudutaan.

*” - - Meil oli sellanen koulutuspäivä, että me oltiin kaikki täällä Helsingissä. Se on siis tapahtunu vaan kerran, ku muuten kaikki on vähä ympäriinsä. - - Sillon (kasvokkain tavattaessa) se on ihan erilasita se asioiden läpikäynti. Et tuntuu, että Skype-kokouksissa on niin helppo olla silleen, että kukaan ei sano mitään ja kenelläkään ei oo mitään kommentoitavaa.”* H9, palveluasiantuntija

*” - - Mut että mä en mitenkään voi mieltää tätä porukkaa yhteisälliseksi tai tiiviiksi, ku mä en edes tiedä niitä ihmisiä. - - Niin meillä esimerkiksi, ku mä kysyin, että voidaanko me joskus käydä näitä uusia alottaneita (tervehtimässä toisessa toimistossa) tai he vois tulla meille esittäytymään, niin katsottiin, että semmoseen ei oo tarvetta. Ku me muutenki työskennellään niin eri paikoissa, että ei ole mitään syytä sille, että meidän pitäis tuntea toisemme.”* H8, ratkaisuasiantuntija

Molemmat haastateltavat työskentelivät monipaikkaisessa tiimissä, mutta vain toisen haastateltavan tapauksessa esihenkilö näki tämän esteeksi tiiviimmälle vuorovaikutukselle. Eriarvoisuus oli laitettu merkille myös haastateltavien keskuudessa.

*” - - Mut se on edelleen meillä hyvin esimiessidonnaista tää kaikki muu meillä Kelassa. Että on ne sit niitä iltapäiviä, ku lähdetään kävelyille - - niin ne on hyvin erilaisia. Ja ihan sis budjetit pikkujouluihin tyyliin. Miten ne haluu niitä jakaa, niin kaikki tämmönen on hyvin erilaista sit taas työntekijöille.”* H3, ratkaisuasiantuntija

Juholinin mukaan uudet viestintäteknologiat voivat toimia fyysisten tilojen korvikkeena tai täydentäjinä (Juholin 2008). Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että uusista viestintäteknologioista on suuressa osassa tiimeistä tullut pikemminkin fyysisen kanssakäymisen täysmittaisia korvaajia kuin täydentäjiä, mikä herätti joissain haastateltavissa nörkästystä. Haastatteluiden perusteella vaikutti myös siltä, että määrällisten tavoitteiden luoma kiire ja paine johtaa paitsi virallisten kanavien vähentyneeseen käyttöön, myös muunlaisen vuorovaikutuksen ja viestinnän karsimiseen.

*”Musta olis kiva, että sillon tällön istuttas alas johonki kokoustilaan ja oltais ja tehtäis jotain. Oli joku barometripurku, jossa mä en ite sitte ollu. Mutta joskus niitä vois olla. Vois olla jotain tyhy-päiviä joka kolmas kuukausi tai jotain, että ei joka kuukausi. Meillä on niin hirveesti töitä, niin meillä ei oo. Meillä on peruttu kaikki. Kaikki koulutuksetkin on peruttu. Sitä hommaa on vaan niin paljon.”* H11, ratkaisuasiantuntija

*”Työtilanteesta johtuen palaverieita perutaan ratkasupuolella, mikä mun mielestä on käsittämätöntä. Että kyllä niihin pitäis osallistua. Ne palaverit koskee yleisiä käytäntöjä plus ihan etuusosaamista.”* H4, ratkaisuasiantuntija

Myös siinä, miten teknologian suomia mahdollisuuksia hyödynnettiin kanssakäymisessä, oli eroja tiimien välillä. Suurelle osalla haastateltavista kokemukset Skype-kokouksista olivat melko yksipuolisia. Kokouksen pitäjä, eli useimmiten hierarkiassa ylempänä oleva henkilö, välitti tiedon jopa sadoille kuulijoille, ja vuorovaikutukselle ei ollut aitoa mahdollisuutta.

Toiset haastateltavat taas kertoivat kekseliäistäkin tavoista lisätä vuorovaikutteisuutta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Eräs haastateltava kertoi tiimin yhteisestä Skype-huoneesta, jonne kukin sai päivän aikana laittaa paitsi kysymyksiä koskien työtehtäviä, myös keskustella esimerkiksi vaikeiden asiakastilanteiden herättämistä tunteista tai muuten vaan työpäivän kulusta.

Kasvokkaisella vuorovaikutuksella ja sillä, miten sen korvaamisessa tai täydentämisessä onnistuttiin, oli siis merkittävä vaikutus tiimin sisällä. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen voima tuli kuitenkin esille myös puhuttaessa työyhteisöviestinnästä ja organisaatiokulttuurin kokemisesta.



Kelassa järjestetään kerran vuodessa uusille työntekijöille tarkoitettu Kela-tietous -kurssi, jossa käydään läpi Kelan toimintaa ja tavoitteita yleisemmällä tasolla. Uutuutena kurssilla on nyt kahden vuoden ajan esitelty myös Kelan someritarit -ryhmää. Eräät haastateltavista mainitsivatkin, että olivat saaneet kuulla ryhmästä juuri kurssilla.

*”Joo se (Kelan someritarit -ryhmä) on ihan mun suosikki. Jaan tosi usein uutisia siellä. Ja joo, tykkään kyllä. Mä olin tuolla Kela-tietous -päivillä, missä toi (Kelan viestinnän asiantuntija), niin hän kerto tästä somemaailmasta myös ja mä oon siitä lähtien ollu someritareissa mukana.”* H12, ratkaisuasiantuntija

*”Olen siellä (Kelan someritarit -ryhmässä). Mä olin Kela-tietous -kurssilla, mikä oli tosi hyvä juttu, että pääs paikan päälle, eikä kaikki oo Skype-luurit päässä ja sit vaan puhutaan koneen välityksellä ja siellä sai sit tietää siitä (ryhmästä) ekan kerran. Et aiemmin en siitä tiennyt.”* H5, ratkaisuasiantuntija

Haastatteluissa mainittiin myös positiiviseksi koetut kohtaamiset Kelan nykyisen pääjohtajan Elli Aaltosen kanssa.

*”Ja sit taas, jos mä aattelen Elliä (Aaltonen), niin hänhän on sit taas ihan erityyppinen kun aikasemmat johtajat. Et mun mielestä taas tuonu tätä kaikkee tosi hyvin. Just jo se, että sä puhut Ellistä. - - Ja mä muistan, ku mä olin siellä Kela-tietous -kurssilla. Niin sillan tavattiin Elliä ja se oli tosi sellanen, sinutteli. Tai siis just se, että ainaki hänen esimerkki kannustaa myös tähän kaikkeen (avoimuuteen).* H10, ratkaisuasiantuntija

Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa esille pääsivätkin johdon vuorovaikutustaidot ja inhimillisuus, joka teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa saattaa jäädä piiloon tai sitä ei edes pystytä ilmaisemaan.

#### 4.3.3 ”Kulttuuri on sitä, mitä viestitään.”

Edellisessä luvussa esiteltiin haastateltavien näkemyksiä Kelan organisaatiokulttuurista, joka näyttäytyi monelle vanhanaikaisena, byrokraattisena ja epätasa-arvoisena.

Epätasa-arvoisuuden kokemus välittyi mielenkiintoisella tavalla myös viestinnän kautta. Krepsin (1990) mukaan työyhteisöviestinnällä on tärkeä rooli siinä, miten organisaation eri alakulttuureita voidaan toisaalta tukea, mutta rakentaa samalla myös koko organisaatiolle yhteistä kulttuuria.

Toisaalta työyhteisöviestinnän kanavilla on haastattelujen perusteella potentiaalia tukea yhden yhtenäisen Kelan muodostumista, sillä ne nähdään demokraattisina välineinä.

*” - - Sen kirjeen pohjalta mä oon käynyt lukemassa blogeja, ilmottautunu koulutuksiin, kiinnittänyt huomiota erilaisiin asioihin liittyen asiakkaisiin ja työyhteisöön. Mun mielestä se on hyvä ajatusten herättelijä. Että hei, nyt sun kannattais käydä lukemassa edes tämä. Ja se tulee kaikille. Se on reilua, että se tulee kaikille. Se ei tule epätasa-arvoisesti joillekin. - - ”* H4, ratkaisuasiantuntija

Demokraattisuus tiivistyy kommentissa ennen kaikkea siihen, että kaikilla on kanavien äärelle periaatteessa samantaiset pääsymahdollisuudet. Työyhteisöviestinnän kanavia pitkin on mahdollista saada tietoa ja osallistua esimerkiksi erilaisten koulutusten kautta. Mielenkiintoista onkin se, että vaikka uutiskirje ei itsessään ole vuorovaikutteinen väline, se voi hyvin hyödynnettynä tarjota laajempia osallistumismahdollisuuksia.

Osa haastateltavista koki yhteisöllisyyttä luovien uutisten ja erityisesti Essi etsii vastauksia - uutissarjan juttujen heijastelevan organisaation arvoja työntekijää kohtaan.

*”Ja sitte Kelassa on tosi hyviä tällaseen työhyvinvointiin liittyviä juttuja. Ja työpsykologiaan liittyviä juttuja. - - Se on nitä, että jos mä jotain seuraan, niin mä seuraan niitä. Jos siellä on jotain psykologeja luennoimassa, esimerkiksi Ilona Rauhala oli jossain esimiespäivillä. Se nauhoitettiin sinne, niin mä oon kuunnellu ne vaikka kuinka monta kertaa siinä työn ohessa. - - Koska se, että ensinnäkin työnantaja tarjoaa työpsykologin luentoja, niin se tarkoittaa, että työnantaja arvostaa mua. Se arvostaa mua ihmisenä ja mun työhyvinvointia ja se näkee, että mä oon tärkeä.”* H11, ratkaisuasiantuntija

Sen sijaan someritareiden Facebook-ryhmällä ei ollut – ehkä jopa yllättäen – haastateltaville juurikaan yhteisöllisyyttä luovaa tai kelalaisuutta vahvistavaa merkitystä.

*”Haastattelija: Onks se (Kelan someritarit -ryhmä) antanut sulle jotain sellasta yhteisöllisyyden kokemusta tai hyvää fiilistä?”*

*Haastateltava: No en mä silleen tiedä, koska suurin osa ihmisistä on kuitenkin sellasia, ketä mä en tunne. Et ehkä mä kuitenkin sit kaipaakaan myös sitä, että ihmisen tuntee myös näin (kasvokkain). Että totta kai tulee silleen, et huomaa tai tunnistaa, että tää ihminen kirjottaa tääl usein ja sit se nimi ehkä jää mieleen. Ja onhan se kiva lukee sellasta vapaampaa. Mutta en mä nyt jos sä ajattelet jotain sellasta, että nyt mä tunnen olevani jotain Kelan, niin ei se nyt mihinkään sellaseen.” H10, ratkaisuasiantuntija*

Tavallaan ryhmä auttoi silti joitain haastateltavia luomaan laajempaa kuvaa Kelan roolista ja siitä, mitä Kelasta mediassa uutisoidaan.

Vaikka osa haastateltavista siis koki työyhteisöviestinnän tukevan yhtenäisemmän Kelan ja organisaatiokulttuurin luomista, esille nousi myös vastakkaisia näkökulmia.

*”Tää ku oli tää viimeinen sivu, että henkilöstöä kannustetaan viettämään viikko eri puolilla taloa, niin tuli mieleen vaan, että oonks mä edes henkilöstöä, ku en mä oo ikinä kuullu tämmösestä. En mä tiedä. Kai näitä sitte jossain päätalossa vietetään jotain ympäristöviikkoja, mutta ei oo mun työhön ainakaan näkyny mitenkään missään. Ikinä kuullukaan.” H2, palveluasiantuntija*

*”- - Mun mielestä kulttuuri on sitä, mitä viestitään. Ja jos mulle viestitään sitä, että kaikki on niin hyvin, tee etätöitä, palkkatasa-arvo, däbädäbädää. Ja sit mä oon täällä. En etätöissä, en liu, millä palkalla, missä työolosuhteissa. Niin se on sitä, mitä viestitään oikeesti. Ei sitä mitä laitetaan sinne, nättejä uutisia ja näin vaan, vaan se mikä oikeesti tulee se viesti perille.” H1, palveluasiantuntija*

Haastatteluiden perusteella moni koki edelleen elävänsä monen kerroksen organisaatiossa. Haastateltavien näkökulmasta yhteisöllisyyttä luovilla uutisilla saattoikin olla täysin vastakkainen, epätasa-arvoisuutta korostava ja uusintava vaikutus. Viestinnän näkökulmasta tärkeää olisikin muistaa, että työyhteisöviestinnänkin yleisöt isossa organisaatiossa ovat varsin erilaisia. Yleisöt tulkitsevat viestintää omista lähtökohdistaan ja kokemusmaailmastaan käsin. Jos käytännön arki ei vastaa virallisesti viestittyä kuvaa, se syö työyhteisöviestinnän uskottavuutta.

Kaksi haastateltavaa otti myös puheeksi Sano se! -palstalla sattuneen tapauksen, jossa esimies oli hiljentänyt henkilöstön avauksen.

*”Niin se on ollu kyl ihan mielenkiintosta se Sano se! -palsta. - - Se oli joku uutinen tai joku ku oli Etelä-Suomen asiointipalvelujen ruuhkasta ja muuta. Ja siel oli aika semmonen vastaus esimieheltä, että nosti karvat pystyyn. Ja hiljennettiin työntekijä. - - Et vaan työnnetään sivuun ja lakastaan ja kuitenkin ihmiset miettii, et mitä hitto tapahtu.”* H10, ratkaisuasiantuntija

Kuten Aula ja Jokinen (2007) huomauttavat, vuorovaikutteisista työyhteisöviestinnän kanavista ei ole todellista hyötyä, jos organisaatiokulttuuri ei tue avointa vuorovaikutusta. Huomautus saa vahvistusta haastatteluista. Vuorovaikutteisuuden kanavat on kyllä huomattu, mutta organisaatiokulttuuri asettaa niiden käytölle esteitä.

Huotari ym. (2005, 31) muistuttavat, että organisaatiokulttuuri syntyy orgaanisesti ja kehittyy ajan myötä. Haastattelujen kertomukset esimerkiksi Sano se! -palstan hiljentämistapauksesta ja toisaalta se, että haastateltavat toistivat jopa sanasta sanaan Kelan strategisia ilmaisuja, osoittavat käytännössä, miten työnkтейjөiden kokemukset jäävät elämään ja vaikuttavat siihen, miten organisaatiokulttuuri koetaan.

## 5. Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen analyysin keskeisimmät tulokset peilaten niitä sekä teoriaosuudessa esiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen että viestinnän linjauksiin.

### 5.1 Tayloristiset käytännöt heijastuvat työyhteisöviestintään

Luvussa 2 osoitettiin, että mekanistiset käytännöt elävät yhä monissa organisaatioissa. Mustosmäen ja Anttilan (2012) tutkimuksessa nousi esille taylorismille tyypillisiä työn ominaisuuksia: määrällisten tavoitteiden luomat paineet työlle, työntekijöiden valvominen, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja pitkälle standardisoidut toimintatavat. Mekanistiset, jopa tayloristiset piirteet nousivat esille myös palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden haastatteluissa.

Ratkaisuasiantuntijoilla työtahtia määrittävät tulostavoitteet. Kokemus tulostavoitteista vaihteli riippuen sekä haastateltavan omasta luonteesta että esihenkilön asenteesta. Osa haastateltavista suhtautui tulostavoitteisiin neutraalisti, eivätkä ne määritelleet haastateltavan kokemusta omasta työstä. Osa taas koki tavoitteet negatiivisena ja stressaavana tekijänä, mikä vaikutti työhyvinvoinnin kokemukseen.

Myös palveluasiantuntijat nostivat esille työn määrällisen mittaamisen ja sen negatiiviset vaikutukset työhön. Palveluasiantuntijoiden työtä määrittää myös asiakasvirta, mikä tekee siitä tietyllä tapaa pakkotahtista (Mustosmäki ja Anttila 2012).

Puhe työntekijöiden valvomisesta toistui useassa haastattelussa. Valvominen loi stressiä ja tunnetta luottamuksen puutteesta. Useat haastateltavat kokivat myös omat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Työ tuntui mekaaniselta ja ennalta standardisoidulta, jolloin osa haastateltavista koki, että työssä ei päässyt hyödyntämään koko osaamiskapasiteettiaan.

Tayloristiset piirteet johtivat työyhteisöviestinnän kannalta mielenkiintoisiin lopputulemiin. Määrällisten tavoitteiden ja työntekijöiden valvomisen tuloksena useat haastateltavat kokivat, että heillä ei ollut aikaa seurata työyhteisöviestinnän kanavia. Osasta niiden seuraaminen tuntui jopa kiellettyltä.

On havaittu, että jos työntekijät eivät seuraa organisaation virallisia työyhteisöviestinnän kanavia, epävirallisten kanavien merkitys korostuu (Kreps 1990). Epävirallisiin kanaviin kuuluu esimerkiksi niin sanottu ”puskaradio”, joka ei ole pelkästään negatiivinen ilmiö (Juholin 2008). Haastattelujen perusteella puskaradio ja henkilökohtaiset verkostot muodostivat kuitenkin merkittävän osan haastateltavien työyhteisöviestinnästä. Haastattelujen perusteella viestintä oli myös pitkälti tehtäväorientoitunutta (Kreps 1990), jolloin viestinnän suhteita hoitava ja luova osa-alue jäi vähemmälle huomiolle.

Edellä esitellyistä syistä myös esihenkilön asema viestinnässä korostui. Haastattelujen perusteella monen työntekijän tärkein työyhteisöviestinnän kanava oli oma esihenkilö, mikä asettaa työntekijät keskenään eriarvoiseen asemaan.

## 5.2 Yhtenäiseen Kelaan on vielä matkaa

Tutkimuskirjallisuus antaa sitoutumisesta melko ristiriitaisen käsityksen. Toisaalta sitoutuminen ja työpaikkauskollisuus eivät ole tilastojen valossa laskeneet (Saari ja Koivunen 2017), mutta esimerkiksi Joensuu (2006) argumentoi sen puolesta, että työntekijät eivät enää sitoudukaan organisaatioon, sillä eivät saa vastineeksi sitoutumisesta vakautta ja jatkuvuutta. Joensuun mukaan sitoutuminen tapahtuukin nykypäivän työelämässä ennen muuta itse työhön, jossa on mahdollisuus haastaa ja kehittää itseään autonomisesti (Joensuu 2006).

Haastattelujen valossa sitoutuminen Kelassa ottaakin piirteitä kummastakin esitellystä ilmiöstä: suurin osa haastateltavista kertoi haluavansa työskennellä Kelassa pidemmällä tähtäimellä, mutta eri tehtävissä. Perusteluiksi kerrottiin muun muassa halu edetä uralla, tyytymättömyys palkkaan sekä vähäiset kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Listasta voi erotella Maslowin tarvehierarkian (kts. esim. Miller 2012) mukaisesti perustarpeita, kuten palkkaus, mutta myös tarvehierarkialla korkeammalle sijoittuvia tarpeita, joita ovat esimerkiksi kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet. (Miller 2012.) Haastattelut antavat siis tukea Joensuun (2016) esittelemälle ajatukselle siitä, että haasteellinen ja mielekkääksi koettu työ on yhä tärkeämpi tekijä sitoutumisen kannalta.

Kelan ja työyhteisöviestinnän tavoitteiden kannalta tärkeää olisikin miettiä, halutaanko myös työhön sitoutumista edistää. Jos työyhteisöviestinnän yhtenä tavoitteena on luoda edellytyksiä sitoutumiselle, haasteena näyttää haastatteluiden perusteella olevan nimenomaan affektiivisen sitoutumisen luominen nykyiseen työtehtävään. Kuten tässä kappaleessa todettu, affektiivista sitoutumista näyttävät suurilta osin estävän osallistumismahdollisuuksien vähäisyys. Työyhteisöviestinnällä olisikin oiva sauma vastata tähän tarpeeseen.

Haastattelujen perusteella Kelan organisaatiokulttuuriin liittyi monia haasteita, jotka loivat epätasa-arvoisuuden tunnetta. Haasteista useimmin nostettiin esille byrokraattisuus ja hierarkkisuus. Moni kokikin, että yksi yhtenäinen Kela ei työntekijän näkökulmasta toteudu.

Samantyyppinen kokemus ilmeni myös vuorovaikutusta koskevasta keskustelusta. Tutkimuskirjallisuutta käsittelevässä kappaleessa esiteltiin humanistisen koulukunnan kehitystä. Olennaista teorian ja ajattelutavan muutoksessa oli se, että työntekijän suhteiden ja tunteiden lisäksi arvoa alettiin nähdä myös henkilöstön ajatuksilla, innovaatioilla ja niiden hyödyntämisellä koko organisaation toiminnassa. Osaltaan kehitykseen vaikutti myös koulukunnan oppien väärinkäyttö. Johto viesti työntekijöille osallistumismahdollisuuksista, mutta todellisuudessa päätökset tehtiin yhä hierarkkisesti pienessä piirissä. (Miller 2012.) Hämäläinen (2005) kutsuu tätä näennäisvuorovaikutukseksi. Moni haastateltava koki, että vuorovaikutus jäi nimenomaan näennäiselle tasolle: työntekijöille tarjottiin mahdollisuuksia esimerkiksi kommentointiin intranetissä, mutta moni epäili, oliko kommentoinnilla todellisia vaikutuksia.

Työn teoriaosuudessa linjattiin, että vuorovaikutukseen kuuluu myös organisaatiotasolla olennaisesti kuunteleminen (Välikoski 2014 ja Fischer 2014). Välikoski (2014) tiivistää vuorovaikutuksen luonteen osuvasti: vuorovaikutus ei ole pelkkää reagointia vaan myös vaikuttamista toiseen ihmiseen. Haastateltujen kommentaateista voikin tulkita, että vuorovaikutuksen näennäiseksi kokemiseen vaikuttaa olennaisesti myös se, että kaksisuuntaisuus ei useinkaan toteudu: organisaatio muistaa kyllä puhua, mutta ei kuunnella. Työntekijälle ei välity tietoa siitä, vaikuttaako kommentointi, eli reagointi, Sinetin uutiseen mitenkään. Pidemmällä aikavälillä näennäinen vuorovaikutus ja vuorovaikutuksen heikko vaikutus aiheuttavat turhautumista (Juholin 2008). Ontuvan vuorovaikutuksen uhkana on myös se, että organisaatio heittää hukkaan arvokasta tietoa (Hämäläinen 2005).

Näennäisyyden kokemus nousi esille myös puheessa organisaatiokulttuurista ja sen ilmenemisestä tyyhteisöviestinnän sisällöissä. Kuten edellä todettu, monet haastatelluista kokivat yleisen organisaatiokulttuurin olevan edelleen epätasa-arvoinen. Tällöin uutiset, jotka korostivat Kelan ihanteiden mukaista yhtenäistä ja osallistavaa organisaatiokulttuuria näyttäytyivät monille epäaitoina.

Voisikin ajatella niin, että tyyhteisöviestinnässä koitetaan nyt pitää liian tiukasti kiinni yhtenäisestä organisaatiosta, vaikka se ei käytännön tasolla ole monelle todellisuutta. Tästä aiheutuu se, että viestintä ei tue alakulttuureja, vaan ennemminkin osoittaa niiden erilaisuuden verrattuna yhdessä tavoiteltavaan yhtenäiskulttuuriin.

### 5.3 Kanavat kaipaavat tunnettuutta ja räätälöintiä

Useat haastateltavat toivoivat intranetiltä kohdennetumpaa ja räätälöidympää sisältöä.

Kun aika on työpäivän aikana muutenkin kortilla, ei palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoilla ole aikaa keskittyä Sinetin sisältöjen läpikäymiseen. He eivät itse ehdi tehdä arviota siitä, mikä monista etusivun sisällöistä voisi olla mielenkiintoinen tai tarpeellinen juuri heille. Viestinnän tulisi siis palvella kohderyhmäänsä paremmin kertomalla jonkin teknisen tai sisällöllisen ratkaisun avulla, mikä sisältö on kohdennettu erityisesti tietylle työntekijäryhmälle.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että Menossa Kelassa -uutiskirje ja Kelan someritarit -ryhmä Facebookissa olivat jääneet vieraiksi usealle haastateltavista. Osalle kanavat olivat täysin vieraita, osa taas tiesi niiden olemassa olost, muttei ymmärtänyt niiden käyttötarkoitusta. Haastattelujen perusteella viesti kanavista ja niiden tarkoituksesta tavoitti ja vaikutti parhaiten, kun se kerrottiin kasvokkain.

Juholin (2008) muistuttaakin kasvokkaisen kanssakäymisen tärkeydestä erityisesti joko tyyhteisön tai koko organisaation kannalta isoja asioita käsiteltäessä. Myös kasvokkaisen vuorovaikutuksen laatuun tulisi siis kiinnittää huomiota. Kuten yleisesti vuorovaikutuksessa, tulisi varmistua siitä, että kummatkin osapuolet paitsi puhuvat, myös kuuntelevat (kts. esim. Puro 2010 ja Välikoski 2014).



Haastattelujen perusteella kasvokkaisella vuorovaikutuksella oli ylipäättään suuri merkitys työyhteisöissä. Se toi työhön vuorovaikutteisuutta ja ihmisläheisyyttä. Se, millaisia mahdollisuuksia kasvokkaiseen vuorovaikutukseen omien työkavereiden tai esihenkilön kanssa oli, vaihteli kuitenkin tiimeittäin.

Vaikka työyhteisöviestinnän kanavien ja sisältöjen seuraaminen jäi haastattelujen perusteella melko vähäiseksi, nostettiin haastatteluissa esille myös niiden potentiaali. Työyhteisöviestinnän kanavat nähtiin demokraattisina, sillä kaikilla oli periaatteessa samanlaiset mahdollisuudet käyttää niitä ja nähdä samat sisällöt.

## 6. Pohdinta

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin humanistisen koulukunnan historiaa ja sitä, miten tämän koulukunnan perinteet näkyvät yhä työyhteisöviestintää käsittelevässä kirjallisuudessa. Humanistinen koulukunta syntyi klassisten johtamisteorioiden aikakauden seurauksena korostaen tunteiden, suhteiden ja vuorovaikutuksen merkitystä työpaikoilla (Miller 2012). Kirjallisuudessa korostetaan vuorovaikutuksen merkitystä ja laatua, tiedon ja osaamisen avointa jakamista, työntekijöiden hyvinvointia ja sitouttamista työpaikkaan sekä yhtenäistä ja osallistavaa organisaatiokulttuuria. Samat teemat hallitsevat myös Kelan työyhteisöviestinnän linjauksissa, jotka esiteltiin tarkemmin luvussa 3.

Empiiriset tutkimukset kuitenkin osoittavat, että tayloristiset käytännöt ovat yhä arkea monissa organisaatioissa (Mustosmäki ja Anttila 2012).

Tästä syntyy ristiriita, jossa vastakkain näyttävät olevan ihanteet ja todellisuus. Toisaalta työyhteisöviestinnälle ja työntekijöille asetetaan humanistisen koulukunnan mukaisia tavoitteita vuorovaikutuksesta ja osallistumisesta, toisaalta empiiriset tutkimukset piirtävät kuvaa arjesta, jossa humanististen piirteiden sijaan korostuvat mekanistisen koulukunnan toimintatavat.

Tämän tutkimuksen perusteella sama ristiriita vaivaa myös Kelan työyhteisöviestintää. Viestinnän linjauksilla (liite 1) ja sen mukaisilla toimenpiteillä luodaan viestintäympäristöä, jota Kelan organisaatiokulttuuri ei vielä näytä täysin tukevan. Kuten Aula ja Jokinen (2007) ovat todenneet, ei vuorovaikutteisista kanavista ole apua, jos muu kulttuuri ei tue niiden käyttöä.

Sekä työyhteisöviestinnän tutkimuksessa että sen käytännön toteutuksessa olisikin tämän työn perusteella kurottava umpeen ihanteiden ja todellisuuden välistä kuilua. Työyhteisöviestintää käsitellään paljon johtajien näkökulmasta ja se nähdään usein johdon vastuualueena (kts. esim. Salminen 2001). Ehkä tämä näkökulma aiheuttaa sen, että myös tutkimuskirjallisuudessa toistuvat johdon strategiset ihanteet. Työyhteisöviestinnän tutkimus hyötyisi ruohonjuuritason työntekijöiden empiirisen tutkimuksen monipuolistamisesta ja keskusteluttamisesta johdon tavoitteiden kanssa.

Myös Kelan työyhteisöviestinnän onnistumisen kannalta on oleellista kohdata ihanteiden ja todellisuuden välinen ristiriita. Tämän työn yhtenä päämääränä onkin antaa Kelan viestintäyksikölle kehittämisehdotuksia, joiden avulla työyhteisöviestinnän roolia voidaan vahvistaa palvelu- ja

ratkaisuasiantunijoiden keskuudessa. Analyysin perusteella työyhteisöviestinnän suurimpia haasteita ovat palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoiden työtä leimaavat tayloristiset käytännöt, epätasavalta tuntuva organisaatiokulttuuri sekä työyhteisöviestinnän kanavien tuntemattomuus ja vähäinen aika kanavien käyttöön.

Ratkaisuehdotukset näihin haasteisiin ovat kahden tyyppisiä:

- 1) Ehdotukset, joihin viestintäyksikkö voi tarttua muokkaamalla viestintäyksikössä tuotettuja sisältöjä ja tekemällä esimerkiksi teknisiä korjauksia kanaviin.
- 2) Ehdotukset, jotka vaativat taakseen laajempaa, organisaatiotason muutosta ja yhteistyötä.

Puran nämä kahdentasoiset kehitysehdotukset omissa alaluvuissaan. Aloitan sisältöjen ja kanavien kehittämisestä, minkä jälkeen siirryn organisaatiokulttuurin muokkaamiseen.

## 6.1 Työyhteisöviestinnän päämäärät ja keinot kaipaavat kirkastamista

2000-luvun taitteessa alettiin puhua median murroksesta. Murroksen ominaispiirteitä ovat kanavien ja yleisöjen pirstaloituminen sekä jatkuvasti kiristynyt kilpailu yleisöjen ajasta ja huomiosta. Yleisöistä on tullut vaativampia ja haastavampia tavoittaa, sillä he voivat valita tieto- ja viihdykelahteensa monien vaihtoehtojen joukosta. (Seppänen ja Väliaverronen 2012.)

Vaikka mediamaiseman murroksen tuomia haasteita pohditaan usein suhteessa esimerkiksi printtimedian yleisöihin (Seppänen ja Väliaverronen 2012), saman murroksen voi nähdä myös organisaatioiden viestinnässä työntekijöille. Työntekijöillä on medioita, mistä valita ja työstä aiheutuva jatkuva informaatiotulva koettelee sekä halukkuutta että kyvykkyyttä seurata työyhteisöviestinnän sisältöjä.

Haastatelussa toistuivat usein kiire ja tiedon valtava määrä. Nämä vaikuttivat myös työyhteisöviestinnän seuraamiseen. Kaiken tietotulvan ja aikapaineen keskellä virallinen työyhteisöviestintä ei ollut onnistunut tekemään itseään merkitykselliseksi. Se ei onnistunut vakuuttamaan yleisöä tarpeellisuudellaan.

Kelan työyhteisöviestintä kaipa tämän työn perusteella uudelleen brändäystä. Viestinnän asiantuntijoiden pitäisi onnistua kirkastamaan sisäisille yleisöilleen, mikä työyhteisöviestinnän sisällöissä on niin kiinnostavaa tai hyödyllistä, että hyvinkin tiukkoja aikaresursseja kannattaisi pistää

kiinni organisaatiotason uutisten seurantaan. Uudelleen brändäyksen yhteydessä myös työyhteisöviestinnän kanavien – Sinetin etusivun, Menossa Kelassa -uutiskirjeen ja Kelan someritarit -ryhmän – tehtävät pitäisi tuoda eksplisiittisemmin esille. Nyt monille haastateltaville oli jäänyt vieraaksi, mitä nämä kanavat tarjoavat. Ehkä kanavien roolitus ei ole niin selkeä edes viestinnän ammattilaisille? Kirkastamalla kanavien erityispiirteet ja tehtävät, niiden sisältöäkin voitaisiin miettiä enemmän toisiaan tukevaksi ja kuhunkin kanavaan tarkoituksen mukaiseksi.

Haastattelujen perusteella yksi syy sille, miksi työyhteisöviestinnän merkitys ja periaatteet sekä kanavien käyttö eivät aukene työntekijöille, saattaa olla yksinkertaisesti se, että kukaan ei kerro niistä. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytysvaiheessa työntekijän kanssa ei yleensä puhuta siitä, mitä mahdollisuuksia työyhteisöviestintä tarjoaa esimerkiksi vuorovaikutukseen ja osallistumiseen, vaan viestintäkanavien käyttö käydään läpi tehtäväorientoituneella otteella. Esimerkiksi Sinetistä käydään läpi etuus- ja palveluohjeet ja tiimien työtilat, mutta yhteisestä etusivusta ei puhuta.

Työyhteisöviestinnässä voitaisiinkin huomioida perehdytysvaiheen kriittinen merkitys paremmin. Silloin työntekijä sosialisoituu uuteen organisaatioonsa ja oppii niin sanotusti talon tavoille. Strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmä voisi tarjota uudelle työntekijälle perehdytyspaketin, jossa käytäisiin selkeästi ja eksplisiittisesti läpi työyhteisöviestinnän tarkoitus, sisällöt ja kanavat. Haastattelujen perusteella ensisijaisen tärkeää olisi korostaa sitä, että kaikilla on oikeus virallisen työyhteisöviestinnän sisältöihin ja yhteisiin keskusteluihin osallistumiseen.

Kun eläkevakuutusyhtiö Etera fuusioitui Ilmariseen vuonna 2017, Ilmarinen nimesi uusille työkavereille kummeja, joiden kanssa tulokkaat saivat tutustua uuteen taloon ja sen arkeen (Ilmarinen 2017). Samaa ajatusta noudatellen uusille kelalaisille voitaisiin nimetä viestintäkummi, joka rohkaisee työyhteisöviestinnän sisältöjen pariin ja tekee yhteiset pelisäännöt selväksi. Näin viestintä saisi taakseen kasvokkaisuutta, jota tämänkin työn haastatteluissa kovasti kaivattiin. Ja kuten Juholinkin (2008) ja viestinnän ammattilaiset käytännössäkin ovat todenneet, tärkeät asiat menevät parhaiten perille kasvotusten (Viestijät 2017).

Tämän työn perusteella perehdytyspaketti saavuttaisi täyden potentiaalinsa kasvokkaisen vuorovaikutuksen kautta. Perehdytyspaketin tueksi voitaisiinkin nimetä samasta tiimistä oma viestintäkummi, joka rohkaisee työyhteisöviestinnän sisältöjen pariin.

Sisältöjä voisi kohdentaa paremmin myös teknisten ratkaisujen kautta. Esimerkiksi intranetiä voisi muokata niin, että eri työntekijäryhmille olisi tarjolla kohdennetumpaa tietoa oman työnkuvan ja

kiinnostuksenkohteiden mukaan. Sisältöjen kohdentamisessa taiteillaan kuitenkin paremman palvelun ja entistä kovemman kuplautumisen välillä. Miten tarjota kodennettua sisältöä jättämättä silti huomiotta yhtenäistä kokonaisukuvaa? Ratkaisuna voisi toimia nimenomaan taustoittaminen kohderyhmän näkökulmasta. Esimerkiksi uutta strategiaa koskeva uutinen voitaisiin kohdentaa niin, että strategian toteuttamista olisi käsitelty eri työntekijäryhmien näkökulmasta.

Työyhteisöviestinnän tarkoituksen kirkastamisen lisäksi viestintä kaipaa strategisempaa otetta. Tärkeistä asioista pitäisi pysytä luomaan kiireen ja informaatiotulvan keskelle ”piikkejä”, jotka nostavat tärkeät asiat päivittäisviestinnän massan yläpuolelle. Strategisemmalla viestintäotteella voitaisiin valita muutama tärkeä, koko henkilöstöä koskettava aihe, joiden ympärille viestintää rakennettaisiin yksilöidymmin.

Haastatteluissa esille nousivat vahvasti erilaiset organisaatiokulttuurit. Työyhteisöviestinnän sisällöissä pitäisikin huomioida kohderyhmien erilaiset mahdollisuudet toimia ja osallistua. Jos kohderyhmille ei olla rehellisiä, vaan viestintä tapahtuu ennemminkin ihannemaailman todellisuuden kautta, kääntyvät viestit ennemminkin itseään vastaan työyhteisöviestinnän suuren yleisön silmissä.

## 6.2 Palvelumuotoilulla kiinni organisaatiokulttuurin solmukohtiin

Jos Kelassa halutaan päästä niihin tavoitteisiin, jotka se on asettanut työyhteisöviestinnän linjauksissa, juuri organisaatiokulttuuri kaipaa muutosta. Byrokraattisena, vanhanaikaisena ja eriarvoistavana koettu kulttuuri ei kannusta vuorovaikutukseen osallistumiseen.

Monissa yrityksissä johtaminen nähdään jo palveluna, jonka työntekijä voi räätälöidä itselleen sopivaksi (kts. esim. Vincit 2016). Viestittäessä erilaisille yleisöille, joilla on erilaisia tarpeita, myös ajattelua viestinnästä ja viestintäyksikön roolista voisi kehittää enemmän palveluajatuksen suuntaan. Tästä ajatuksesta voi luonnollisesti jatkaa kohti palvelumuotoilua.

Palvelumuotoilulla on ratkaistu työyhteisöviestinnän ongelmia esimerkiksi sairaalaympäristössä. Sairaanhoidajien vuoronvaihdot tuottivat ongelmia yhdysvaltalaisessa sairaalassa. Vaihdot olivat kiireisiä, ja tiedonvaihtoon oli vaihtelevia menetelmiä paperilapusta äänitteisiin. Usein tärkeää informaatiota jäi saamatta ja potilaat kokivat epävarmuutta uuden hoitajan kanssa. Kun avuksi otettiin palvelumuotoilu sairaanhoidajat pääsivät itse miettimään vuoronvaihdon viestintäongelmia ja kehittämään niihin ratkaisuja yhdessä muun moniammatillisen tiimin kanssa. Palvelumuotoilun tuloksena vuoronvaihtoihin saatiin kehitettyä viestintäjärjestelmä, joka palveli sekä sairaanhoidajia että potilaita. Järjestelmä otettiin käyttöön koko sairaalassa, mikä lisäsi merkittävästi koko sairaalan tehokkuutta. (Brown 2008.)

Palvelumuotoilulla on ratkaistu myös strategiaviestinnän haasteita suomalaisessa organisaatioympäristössä. Piskonen (2018) kehitti lopputyössään kohdeorganisaation työyhteisöviestintää palvelumuotoiluperiaatteella. Tuloksena syntyi erilaisia käyttäjäprofiileja, joille kehitettiin myös omanlaisensa tavat viestiä strategiasta ja osallistua sen suunnitteluun. (Piskonen 2018). Myös Kelassa on jo käynnissä palvelumuotoilun tyyppistä ajattelua. Kelassa ollaan luotu jo kerätyn datan pohjalta Sinetin käyttäjäpersoonia. (Holster 2018.) Käyttäjäpersoonia voisikin hyvin hyödyntää ja jatkojalostaa työyhteisöviestinnän kehittämisen tarpeisiin.

Palvelumuotoilulla voitaisiin kamppistaa tässä työssä esiin nousseita, työyhteisöviestinnän onnistumisen kannalta kriittisiä ongelmia.

Ensinnäkin, palvelumuotoilu rikkoisi sitä hierarkista kaavaa, jossa paljon vuorovaikutukseen ja osallistumiseen liittyvää valtaa keskittyy esimiehelle. Jos tavoitteena on osallistaa mahdollisimman

suurta osaa henkilöstöstä, ei mahdollisuus vuorovaikutukseen ja osallistumiseen voi olla riippuvainen siitä, millainen on esimiehen luonne ja viestintäosaaminen.

Toiseksi, jos kaikki viestinnän suunnittelu ja sisällöntuotanto keskittyy vain strategia- ja työyhteisöviestinnän ryhmälle, jäädään edelleen monella tapaa kauas kohderyhmästä, vaikka sisältöihin ja kanaviin tehtäisiin edellä esiteltyjä muutoksia. Tällöin on vaikeaa ennakoida paitsi ajankohtaisia aiheita, myös äänensävyä jolla puhua. Kuten analyysiosiossa huomattiin, väärä äänensävy ja ymmärtämättömyys kohderyhmän arjesta kääntää viestinnän ennemminkin itseään vastaan.

Kolmanneksi, palvelumuotoilulla voitaisiin parantaa kohderyhmien erityispiirteiden tuntemista, jolloin viestinnästä voitaisiin tehdä kohdennetumpaa ja tarkoituksenmukaisempaa.

Viimeiseksi palvelumuotoilulla voitaisiin pureutua osallistumisen ja vuorovaikutuksen juurisyihin. Kuten haastatteluista tuli ilmi, pelkät vuorovaikutteiset kanavat eivät riitä, sillä osallistumiselle tarvitaan laajempi organisaation tuki. Jos yhteyttä organisaatiotason toimintaan ja kulttuuriin ei koeta, ei myöskään yhteisiin asioihin osallistuminen innosta.

### 6.3 Rajoitukset

Laadullisesta aineistosta saatuja tuloksia voida suoraan yleistää koskemaan koko sitä joukkoa, josta näyte aineistonkeruuvaiheeseen on otettu (Eskola ja Suoranta (1999)). Tässä tapauksessa aineistosuuden tuloksia ei siis voi eikä ole tarkoituskaan yleistää niin, että vastaukset edustaisivat kaikkia Kelan palvelu- ja ratkaisuasiantuntijoita.

On myös huomattava, että käytännön syistä haastattelut rajattiin Eteläisen vakuutuspiirin eli käytännössä pääkaupunkiseudun ja sen lähikaupunkien alueelle. Jos haastatteluja olisi tehty esimerkiksi Pohjois-Suomessa, esille olisi saattanut tulla aivan uusia näkökulmia ja haasteita.

Siti voidaan ajatella, että tutkielman avulla on saavutettu kokonaisvaltaisempi ja kattavampi kuva siitä, miten tässä työssä määritelty kohderyhmä työyhteisöviestinnän kokee ja mikä merkitys sillä on heidän arjessaan työpaikalla.

## 7. Lähteet ja liitteet

### 7.1 Lähteet

Aalto, Liisa (2013). *Henkilöstön käsityksiä osallistavasta työyhteisöviestinnästä. Tapaustutkimus organisaation strategiaprosessista*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.

Aula, Pekka ja Jokinen, Karina (2007). *Organisaatioiden verkkoelämä. Viestintätekniikanäkemykset ja organisaatioviestintä*. Lahti: M&P Paino.

Blom, Raimo; Melin Harri ja Pyöriä Pasi (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Brown, Tim (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review 6/2008

Cornelissen, Joep (2017). *Corporate communication – a guide to theory and practice*. Kalifornia: SAGE Publications Ltd

Eisenberg, Eric M. ja Goodall, H.L. (2001). *Organizational Communication. Balancing Creativity and Constraint*. Boston: Bedford / St.Martin's cop. 2001.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha (1999). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fischer, Merja (2014). *Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus*. Teoksessa Luoma-Aho, Vilma (toim.) *ProComma Academic 2014. Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Hagerlund, Tony ja Kaukopuro-Klemetti, Hanna (2013). *Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.  
[https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf). Viitattu 26.10.2018.

Heath, Robert L. (1994). *Management of corporate communication: from interpersonal contacts to external affair*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates cop. 1994

Heiskanen, Tuula; Leinonen Minna ja Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2017). *Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä*. Julkaisussa: Työelämän tutkimus 15 (1) – 2017.



- Hietaoja, Susanna (2007). *Raskaita rajoja vai tehokkuuden takeita? Työyhteisöviestintä byrokraattisessa julkisen sektorin organisaatiossa, case Rajavartiolaitos*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Hirsijärvi, Sirkka ja Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holster, Marjo (2018). Sähköpostiviestit.
- Huotari, Maija-Leena; Hurme Pertti ja Valkonen Tarja (2005). *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hytönen, Anne (2010). *Työyhteisöviestintä hajautetussa organisaatiossa. Tapaustutkimus Helsingin yliopiston Ruralia-instituutissa*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto.
- Hämäläinen, Pekka (2005). *Ihmisen kokoinen työyhteisö*. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino.
- Ilmarinen (2018). *Strategia ja arvot*. <https://www.ilmarinen.fi/ilmarinen/strategia-ja-arvot1/>. Viitattu 13.6.2018.
- Ilmarinen (2017). *Lupaan olla sun kummi*. <https://www.ilmarinen.fi/100tekoa/lupaan-olla-sun-kummi-/>. Viitattu 3.10.2018
- Joensuu, Sanna (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Juholin, Elise (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elise (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.
- Kela (2018 a). <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>. Viitattu 1.9.2018
- Kela (2018 b). <https://www.kela.fi/tulosityksikot-vakuutuspiirit>. Viitattu 1.9.2018
- Kela (2018 c). <https://www.kela.fi/tulosityksikot>. Viitattu 1.9.2018
- Kela (2017). Henkilöstötilintpäättös.
- Kesko (2018). *Strategia, arvot ja visio*. <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>. Viitattu 13.6.2018
- Kreps, Gary L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice*. New York: Longman.

Länsiväylä (2018). *Kelan työntekijät uupuivat rajusti lisääntyneeseen uhkailuun – kaksi toimipistettä kiinni Espoossa ja Vantaalla.* <https://www.lansivayla.fi/artikkeli/606758-kelan-tyontekijat-uupuivat-rajusti-lisaantyneeseen-uhkailuun-kaksi-toimipistetta>. Viitattu 22.10.2018

Manka, Marja-Liisa (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä.* Helsinki: Kotimaa-yhtiöt Oy / Kirjapaja

Miller, Katherine (2012). *Organizational Communication. Approaches and Processes.* Boston: Wadsworth, Cengage cop. 2012

Mustosmäki, Armi ja Anttila Timo (2012). *Liukuhihna toimistossa.* Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Mörä, Tuomo (2000). *Konsensuksen taakka.* Teoksessa Aula, Pekka ja Hakala Salli (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään.* Helsinki: Loki-Kirjat.

Pekkola, Pasi; Pedak, Maarit ja Aula, Pekka (2013). *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa.* Helsinki: Unigrafia.

Piskonen, Elina (2018). *Viestinnän asiakaskeksinen kehittäminen.* Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu.

Puro, Jukka-Pekka (2010). *Kuunteleva organisaatio.* Helsinki: Management Institute of Finland MIF

Pälli, Pekka (2016) *Työyhteisöviestintä. Johdantoluento.* [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiPqbmev4DcAhVkP5oKHS0ID\\_QQFggtMAE&url=https%3A%2F%2Fmycourses.aalto.fi%2Fpluginfile.php%2F217902%2Fmod\\_folder%2Fcontent%2F0%2F1%2520Johdantoluento%252012.4..pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw3d2C\\_nYz0EZ0D6OfHmZHQI](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiPqbmev4DcAhVkP5oKHS0ID_QQFggtMAE&url=https%3A%2F%2Fmycourses.aalto.fi%2Fpluginfile.php%2F217902%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2F1%2520Johdantoluento%252012.4..pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw3d2C_nYz0EZ0D6OfHmZHQI) Aalto-yliopisto. Viitattu 2.7.2018.

Pyöriä, Pasi (toim.) (2017). *Työelämän myytit ja todellisuus.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Saari, Tiina ja Koivunen, Tuija (2017). *Työhön sitoutuminen.* Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työelämän myytit ja todellisuus.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Saari, Tiina ja Pyöriä, Pasi (2012). *Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys?* Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Salminen, Jari (2001). *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Kauppakaari.

Seeck, Hannele (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus

Seppänen, Janne ja Väliverronen, Esa (2012). *Mediayhteiskunta*. Tampere: Vastapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2018). *Työsuojeluvalvonnan ohjeita 1/2018. Psykososiaalisen työkuormituksen valvonta*. Tampere 2018. Saatavilla osoitteessa: [https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen\\_tyokuormituksen\\_valvontaohje/](https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/198601/Psykososiaalisen_tyokuormituksen_valvontaohje/)

Työturvallisuuskeskus (2016). *Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia*. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf). Viitattu 26.10.2018

Verčič, Ana Tkalac ja Vokić, Nina Pološki (2017). *Engaging employees thorough internal communication*. Public Relations Review 43 (2017).

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018. *Tulevaisuusselonteon taustaselvitys. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Saatavilla osoitteessa <https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/05/pitkan-aikavalin-politiikalla-lapi-murroksen--tahtotiloja-tyon-tulevaisuudesta.pdf>.

Viestijät (2017). *No mutta olihan siitä intrassa*. <https://viestijat.fi/no-mutta-olihan-siita-intrassa/>. Viitattu 3.10.2018

Vincit (2016). *Voiko johtamista ajatella palveluna?* <https://www.vincit.fi/blog/voiko-johtamista-ajatella-palveluna/>. Viitattu 3.10.2018

Välikoski, Tuula-Riitta (2014). *Kuuntelemisen taito*. Teoksessa Luoma-Aho, Vilma (toim.) *Procomma Academic 2014. Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Ylöjärven kaupunki (2016). *Viestinnän periaatteet*. Ylöjärvi: Kaupunginhallitus. [https://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/7273/ylojarven\\_kaupungin\\_viestinnan\\_periaatteet.pdf](https://www.ylojarvi.fi/site/assets/files/7273/ylojarven_kaupungin_viestinnan_periaatteet.pdf). Viitattu 26.10.2018

## 7.2 Liitteet

Liite 1. Kelan viestinnän linjaukset

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Sinetti-uutinen: ”Pääkaupunkiseudun ruuhkautuneeseen asiakaspalveluun helpotusta”

Liite 4. Sinetti-uutinen: ”Eteläinen vakuutuspiiri hyödyntää työajanjoustoja”

Liite 5. Sinetti-uutinen: ”Tunnista asiakkaan tiedontarve tietosuoja-asioissa”

Liite 6. Sinetti-uutinen: ”Pienet sanat ja teot parantavat työhyvinvointia”

Liite 7. Sinetti-uutinen: ”Rakennetaan Kela, jossa ei koeta yksinäisyyttä”

Liite 8. Sinetti-uutinen: ”Laitetaan työtilat, työvälineet ja pelisäännöt kuntoon”

Liite 9. Sinetti-uutinen: ”Kestävää kehitystä ovat myös tasa-arvo, yhdenvertaisuus, eriarvoisuuden vähentäminen”

Liite 10. Sinetti-uutinen: ”Onnea ja hyvää mieltä”

Liite 11. Sinetti-uutinen: ”Kiitetään toisiamme”

# Teot ja maine kertovat samaa tarinaa

– Kelan viestinnän linjaukset

21.8.2017

# Taustaksi

**KELAN UUSI STRATEGIA** tuli voimaan 2017. Kelan visiossa tavoitellaan entistä vaikuttavampaa roolia hyvinvoinnin rakentamisessa yhteiskunnassamme. Kelan viestinnän linjaukset perustuvat Kelan toiminta-ajatukseen, arvoihin, strategiaan ja siinä asetettuihin tavoitteisiin. Viestinnän linjauksissa strategiset tavoitteet on purettu viestinnän tavoitteiksi ja linjauksiksi, joita noudattamalla tavoitteeseen voidaan päästä. Operatiivisen viestinnän tarkat painopisteet ja toimenpiteet määritellään vuosittain toimintasuunnitelmissa ja eri teemojen ympärille tehtävissä viestintäsuunnitelmissa.

Sosiaali- ja terveysala on kiivaassa muutoksessa. Erityisesti sote-uudistus tulee vaikuttamaan Kelan toimintakenttään ja todennäköisesti myös tehtäviin. Huomattavaa on, että myös Kelan organisaatio on uudistunut ja tiimimme toimivat monessa paikassa ympäri maata.

Viestinnän toimintaympäristö ja viestinnälle asetetut vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosina. Toimitetun median rinnalla on vahva sosiaalinen media, joka elää 24/7. Yhteiskunnallinen keskustelu on vaikeutunut asioiden monimutkaistuessa samaan aikaan, kun media pyrkii yhä suurempiin yksinkertaistuksiin.

Toimintatapa, jossa ensin tehdään tuote tai palvelu ja sen jälkeen pyydetään viestintää kertomaan siitä, ei enää toimi. Viestinnän asiantuntemusta tarvitaan jo palveluiden suunnitteluvaiheessa sekä eri työvaiheista kertomisessa. Erilaisten muutosten onnistumiseksi tarvitaan suunnitelmallista, selkeää ja avointa viestintää eri vaiheissa.

---

## Teot ja maine kertovat samaa tarinaa

### – Kelan viestinnän linjaukset

**SOSIAALITURVASTA TIEDOTTAMINEN** on Kelan lakisääteinen tehtävä. Viestinnän mahdollisuudet ylettyvät kuitenkin paljon pidemmälle asiakaskokemuksen vahvistamiseen ja luotettavan maineen tukemiseen. Medioituneessa maailmassa viestintä on strateginen vahvuus, jota hyödynnetään toiminnan suunnittelussa.

Viestintä on entistä enemmän myös kaikkien työtä. Kaikki kelalaiset viestivät omissa verkostoissaan Kelasta ja työstämme. Viestinnän potentiaali on koko organisaatiossa, ei vain viestinnän asiantuntijoissa.

Valtionhallinnon viestintää ohjaavat arvot ovat avoimuus, luotettavuus, tasapuolisuus, ymmärrettävyys, vuorovaikutteisuus ja palveluhenkisyys. Kela noudattaa valtionhallinnon viestintäsuositusta.

Viestinnän linjauksissa määritellään Kelan vision mukainen toimintakuva, strategiset perusviestit ja viestinnässä käytettävän kielen tyyli ja sävy. Linjausten päivitystarve arvioidaan vuosittain.

# Viestintä on kaikkien kelalaisten työtä

## Jokainen kelalainen viestii

**KAIKKI KELALAISET** rakentavat päivittäin Kelan viestintäkulttuuria ja mainetta.

Jokaisella kelalaisella on vastuu viestinnästä, vähintäänkin omaan työhönsä liittyvästä tiedonkulusta ja vuorovaikutuksesta. Viestintä ei ole jotain, mitä tehdään siellä jossain. Jokainen kelalainen rakentaa joka päivä työssään Kelan toimintakulttuuria ja mainetta.

## Johtajat näyttävät mallia avoimuudesta

**JOHTAJAT OTTAVAT VIESTINNÄN** osaksi toiminnan suunnittelua.

Johtaminen on viestintää. Johtajat antavat organisaatiolle kasvot. He näyttävät Kelan suunnan ja osallistuvat yhteiskunnalliseen keskusteluun Kelalle tärkeissä aiheissa. Avoimuus ja vuorovaikutus lähtevät johtajista.

## Esimiehet pitävät oman porukkinsa ajan tasalla

**ESIMIES LUO OSALTAAN** avointa ja keskustelevaa toiminta-kulttuuria.

Hyvä työilmapiiri ja tehokas toiminta edellyttävät hyvää sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Hyvä vuorovaikutus on myös keskeinen osa valmentavaa johtamista. Lähiesimies on työntekijän keskeinen tiedonlähde.

Esimiehen on tunnistettava omat ja tiimensä erilaiset verkostot ja tuettava viestintää niissä. Asiantuntijatehtävissä työskentelevien verkostot voivat olla hyvin erilaiset kuin heidän esimiestensä. Erilaisten viestintävälineiden ja kanavien tunteminen on osa esimiesten viestintäosaamista.

”

Jos et tiedä, kysy. Kun muidenkin tulee tietää, kerro. Kun haluat ymmärtää, käy keskustelua.

## Viestinnän asiantuntijat valmentavat parempaan viestintään

**VIESTINNÄN AMMATTILAISET** valmentavat, rohkaisevat ja tukevat kelalaisia viestinnässä.

Viestinnän asiantuntijat ovat viestinnän suunnittelun ja arvioinnin, sisältöjen ja selkeän kielen, vuorovaikutuksen, julkisuuden, viestintäkanavien sekä visuaalisuuden erityisosaajia. Heidän roolinsa on kiertää, kuunnella, keskustella, jäsentää, visualisoida, kuljettaa tietoa organisaatiossa ja tuoda sitä johtoryhmään.

Viestinnän asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa toiminnan suunnittelussa. Viestijän tehtävä on katsoa asiaa asiakkaan ja kohderyhmän näkökulmasta ja arvioida toiminnan vaikutusta Kelan maineeseen. Samoin viestinnän ammattilaiset arvioivat jatkuvasti organisaation julkisuuskuvaa sekä Kelan maineen kehitymistä ja kertovat havaintonsa johdolle.

## Asiantuntijat vaikuttavat verkostoissaan

**ASIAANTUNTIJAT** työskentelevät ja vaikuttavat yhä enemmän eri-laisissa verkostoissa. Heidän pitää tunnistaa sisäiset ja ulkoiset verkostonsa sekä huolehtia tiedonkulusta omaan työhönsä liitty-vissä asioissa.

Asiantuntijan työhön voi kuulua myös yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumista, median palvelemista ja sosiaalisessa mediassa toimimista. Asiantuntijan on tunnettava julkisuuden lainalaisuudet ja vaatimukset, kuten nopean reagoimisen tärkeys. On ymmärrettävä, missä asioissa voi hakeutua julkisuuteen ja mihin asioihin pitää vastata.

## TAVOITEMIELIKUVA

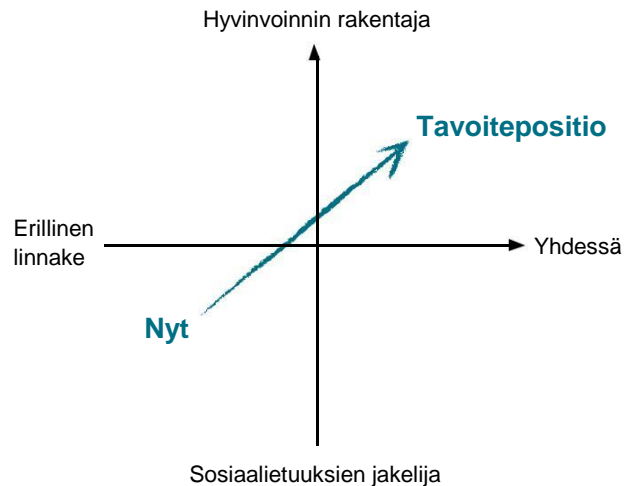
# Haluamme olla hyvinvoinnin rakentaja

**KELAN TAVOITEMIELIKUVA** perustuu visioon Kelasta yhteiskunnallisena hyvinvoinnin rakentajana. Tavoitemielikuva antaa viestinnän suunnittelulle suunnan.

Tavoitteena on kertoa uskottavasti, miten Kela rakentaa hyvinvointia.

Tavoitemielikuva rakentuu seuraaville ominaisuuksille:

- Inhimillinen
- Sinun puolellasi
- Palveleva
- Sujuva
- Asiantunteva
- Luotettava
- Keskusteleva
- Edelläkävijä



**JOKAINEN KOHTAAMINEN** rakentaa mielikuvaa Kelasta, oli kyse kirjestä, verkkomainoksesta tai toimistossa saadusta palvelusta. Henkilökohtaiset kokemukset ja mielikuvat Kelasta vaihtelevat.

Merkittävä osa tavoitemielikuvasta rakentuu asiakaskokemuksista. Tavoiteltu mielikuva saavutetaan johdonmukaisella toiminnalla ja viestinnällä, jossa

- asiakaspalvelu on jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa
- Kelan sisällä jaetaan tietoa ja käydään keskusteluja
- kerrotaan työkavereille päätöksistä ja ohjeistetaan toiminnassa
- intranet ja sosiaalinen media tarjoavat mahdollisuuden keskusteluun ja vuorovaikutukseen.



# Viestimme työyhteisössä avoimesti ja vuorovaikutteisesti.

Kelan strateginen tavoite:

**Uudistamme työtämme ja työolojamme.**

Viestinnän tavoite:

**Rakennamme viestinnällä Kelasta parasta julkisen sektorin työpaikkaa.**

**TYÖYHTEISÖViestintä on VÄLTÄMÄTÖNTÄ**, jotta kelalaiset saavat tietoa omaan työhönsä vaikuttavista asioista ja pystyvät muodostamaan kokonais kuvan organisaation toiminnasta. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin tapahtuu vuorovaikutuksen ja osallistumisen kautta.

Työyhteisöviestinnällä rakennamme avointa ja kannustavaa työilmaapiiriä sekä lisäämme henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Kehitämme työyhteisöviestintää entistä vuorovaikutteisemmaksi, jotta kelalaiset pystyvät paremmin vaikuttamaan omaan työhönsä ja kehittämään koko työyhteisönsä toimintaa.

Paras tapa ohjata organisaatiota on saada aikaan yhteistä ajattelua ja ymmärrystä. Kelassa on jo käytössä monia sisäisen verkko keskustelun välineitä, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen. Seuraava askel on madaltaa keskustelun ja vuorovaikutuksen kynnystä. Työyhteisöviestintä on uskottavaa, kun uskallamme käydä keskusteluja myös kipeistä asioista.

Työyhteisöviestintä on erityisen tärkeää myös muutostilanteissa. On tärkeää kertoa selkeästi muutoksesta ja sen vaikutuksista sekä samalla vastata muutoksen herättämiin kysymyksiin ja huoliin.

Työyhteisöviestintä ei ole irrallaan Kelan ulkopuolella tapahtuvista asioista. Kelan työnantajamielikuvaa rakennetaan jatkuvasti esimerkiksi sosiaalisen median julkisilla ja suljetuilla foorumeilla. Kelalaiset seuraavat aktiivisesti, miten Kela näkyy julkisuudessa ja tarvittaessa reagoimme nopeastikin.

Nopeuden ja avoimuuden merkitys korostuu häiriötilanteissa ja silloin, kun Kelaan kohdistuu paljon huomiota – myös iltaisin ja viikonloppuisin. Samoin usein tarvitaan nopeaa sisäistä viestintää, jotta esimerkiksi asiakaspalvelutyössä osataan antaa oikeita ja yhdenmukaisia vastauksia. Häiriö- ja kriisiviestintää parannetaan vuosittain kriisiviestintäharjoituksilla.

**Rakennamme yhteistä Kelaa, johon me kaikki kuulumme.** Emme profiloi yksiköitä tai ryhmiä esimerkiksi omin tunnuksin. Jokaisen yksikön työtä tarvitaan, ja tuomme yhä enemmän esiin

”

asiantuntijuutemme erilaisia puolia. Olemme samaa yhtenäistä Kelaa sisäisesti ja ulospäin. Kanta-palvelut ja Hoitopaikanvalinta.fi käyttävät omaa visuaalista ilmettään.

Uudistamme työtämme siten, että luomme tehokkaat menetelmät operatiivista ja informatiivista viestintää varten.

Työyhteisöviestintää kehitetään yhdessä tulostyöntekijöiden kanssa. Keskeisiä työyhteisöviestinnän asioita käsitellään säännöllisesti yt-neuvottelukunnassa.

---

## Tätä se tarkoittaa

- Kerromme avoimesti ja aina ensin Kelan sisällä Kelaa, sen tehtäviä ja sen henkilökuntaa koskevista asioista.
- Kerromme eri välineistä ja innostamme niiden käyttöön ja sisällöntuotantoon.
- Opettelemme jakamaan tietoa matalalla kynnyksellä.
- Otamme jokainen vastuun hyvästä ja avoimesta tiedonkulusta.

---

## Tästä aloitamme

- Viestinnälle luodaan päivystysmalli vuoden 2017 aikana, mikä osaltaan vahvistaa parempaa sisäistä tiedonkulkua.
  - Luomme mallin, jolla pidämme sosiaalisen intranetin keskustelut asiallisina ja kannustavina.
  - Luomme mallin vuorovaikutuksen lisäämiseksi, jotta kelalaiset uskaltavat nostaa asioita entistä enemmän esille.
  - Jaamme arjen tarinoita ja työn iloa, mikä huomioidaan sisältösuunnittelussa.
- 

**Olemme yhtenäinen Kela sisäisesti ja  
ulospäin.**

# Hyödynnämme viestinnän kehittämisessä Kelasta ja muualta kerättävää asiakasryhmäkohtaista tietoa.

Kelan strateginen tavoite:

Tarjoamme erinomaisen asiakaskokemuksen yhdenvertaisesti ja vastuullisesti.

Viestinnän tavoite:

Perustamme viestinnän asiakasymmärrykselle.

**KELAN ASIAKASVIESTINNÄN TAVOITE** on olla läpinäkyvää, kiinnostavaa ja oikea-aikaista. Asiakasviestinnän pitää tavoittaa asiakas siellä, missä hän tietoa tarvitsee. Parhaassa tapauksessa asiakkaan ei tarvitse tulla etsimään tietoa Kelasta vaan hän löytää sen sieltä, missä jo muutenkin on. Onnistumme tässä, kun kokeilemme ennakkoluulottomasti uusia kanavia sekä toimintatapoja ja kun kehitämme viestintää yhdessä asiakkaiden kanssa. Kerromme kokeiluista ja kehittämisestä entistä tavoitteellisemmin myös asiakkaille ja kumppaneillemme.

Tulevaisuudessa asiakkaiden odotusten tunteminen ja niihin vastaaminen on yksi keskeisistä viestinnän ja palvelumuotoilun kehityskohteista.

Mittaamme ja arvioimme jatkuvasti asiakasviestinnän onnistumista. Seurantatiedon avulla tunnemme asiakkaiden käyttäytymisen ja parhaat tavat tavoittaa heidät. Arvioinnin ansiosta voimme myös luopua toimimattomista kanavista ja tavoista.

Kelassa on runsaasti asiakastietoa, mutta se on hajallaan eri puolilla organisaatiota. Kehitämme asiakasviestintää kokoamalla entistä selkeämpää tietoa asiakasryhmistä ja vahvistamalla tiedonkulkua asiakaspalvelun, asiakasohjauksen ja viestinnän välillä. Eri asiakasryhmien viestintätarpeet kartoitetaan tarkemmin ja viestejä kohdennetaan entistä paremmin.

Asiakasviestinnän kieliä ovat suomi ja ruotsi. Tietoa ja palvelua on saatavilla myös saameksi. Kohdennettua viestintää tehdään tarpeen mukaan myös muilla kielillä.

---

## Tätä se tarkoittaa

- Kerromme asiakkaalle vain oleelliset asiat.
- Kerromme asiat mahdollisimman selkeästi.
- Tavoitamme asiakkaat kanavissa, joita he käyttävät.
- Kehitämme edelleen selkeää ja ihmisläheistä kieltä.
- Otamme asiakkaat mukaan kehittämiseen.
- Huomioimme esteettömyyden ja saavutettavuuden.

---

## Tästä aloitamme

- Teemme asiakas aina ensin -tarkistuslistan viestintäsuunnitelmille (esim. onko viesti selvä, ovatko kanavat oikeat, idean testaus asiakkaalla).
  - Kartoitamme tavat, joilla asiakkaat jo nyt osallistuvat viestinnän suunnitteluun.
  - Pidämme laajapohjaisen ideapajan asiakkaan osallistamisesta viestinnän suunnitteluun.
  - Teemme jatkosuunnitelman selkeytyön (kirjeet, päätökset, jne.) seuraavista kehityskohteista.
  - Käymme läpi Erinomaista asiakaskokemusta -kehittämisohjelman ja asiakasviestinnän rajapinnat.
  - Sovimme Erinomaista asiakaskokemusta -ohjelman sisällä toteutettavista viestinnän kehittämisprojekteista (esim. asiakastiedon hyödyntäminen viestinnän suunnittelussa).
- 

”

Jokainen kohtaaminen rakentaa asiakkaan  
kokemusta Kelasta.

# Varmistamme, että Kelassa oleva tieto on sidosryhmien helposti hyödynnettävissä.

Kelan strateginen tavoite:

Olemme vahva sosiaali- ja terveystiedon osaaja.

Viestinnän tavoite:

Tuomme tietoa hyvinvoinnin rakentamiseen.

**TARJOAMME KATTAVAA** sosiaali- ja terveystietoa sidosryhmi-emme hyödynnettäväksi niin julkisessa keskustelussa kuin tutki-muksessa ja päätöksenteossa. On tärkeää, että Kelan tutkimus-toiminta ja muu Kelan tuottama tieto sekä avoin data koetaan jatkossakin luotettavaksi. Tutkimusviestinnän keskiössä on Kelan tutkimusohjelma.

Muuttuvassa viestintäympäristössä on entistä tärkeämpää, että tieto on saatavilla, kun sitä tarvitaan. Oikea-aikainen tiedon jaka-minen edellyttää keskustelun ja päätöksen teon seurantaa ja en-nakointia. On tärkeää, että asiantuntijamme tunnistavat viestin-nän mahdollisuuksia ja tuottavat nopeastikin tietoa ja näkemystä yhteisissä kanavissamme jaettavaksi.

Avoin tieto ja data kiinnostavat yhä laajempia kohderyhmiämme. Kiinnitämme erityistä huomiota siihen, että tieto on helposti käy-tettävää, analysoitua ja jäsenneltyä.

Tuomme tietoa keskusteluihin ja median käyttöön. Poimimme Kelan tuottamasta tiedosta kiinnostavia ja kiteytettyjä viestinnän aiheita. Tuomme yhteiskunnallisessa keskustelussa esiin korkea-tasoisien tutkimus- ja tilastotiedon merkityksen. Teemme samalla näkyväksi omaa tutkimus- ja tilasto-osaamistamme.

Viestinnän ammattilaiset tukevat asiantuntijoita tiedolla profi-loitumisessa ja omissa verkostoissaan vaikuttamisessa. Kiinni-tämme erityistä huomiota siihen, että asiantuntijoillamme on valmiudet luontevaan vuorovaikutukseen muuttuvassa viestin-täympäristössä, jossa henkilöt kiinnostavat ja vuoropuhelua odo-tetaan henkilötasolla.

Viestinnän asiantuntijat tukevat tiedon yleistajuistamisessa, kiteyt-tämisessä ja visualisoinnissa.

## Tätä se tarkoittaa

- Tunnistamme, mikä Kelassa olevasta tiedosta on sidosryhmille oleellista.
- Yhdistämme tutkimus- ja tilastotietoa kattavasti.
- Reagoimme julkiseen keskusteluun ja jaamme hyödyllistä tietoa oikeaan aikaan.
- Yleistajuistamme, kiteytämme ja visualisoimme tietoa.
- Jaamme tiedon kanavissa, joissa se on helposti löydettävissä.

## Tästä aloitamme

- Tunnistamme Kelan tiedosta hyötyvät sidosryhmät sekä niiden tarpeet.
- Määritämme ne strategiakauden keskeiset teemat, joista tarvitaan ajankohtaisia tietopaketteja.
- Laadimme vuosikalenterin, jolla ennakoimme, milloin teemat ovat ajankohtaisia.
- Yhtenäistämme keinoja ja kanavia, joilla Kela viestii tiedoistaan.

”

Kiteytämme, visualisoimme ja  
tarinallistamme tietoa.

# Teemme ymmärrettäväksi Kelan näkemyksen tärkeissä teemoissa.

Kelan strateginen tavoite:

Olemme aloitteellinen ja arvostettu toimija yhteiskunnassa.

Viestinnän tavoite:

Olemme aloitteellinen keskustelija yhteiskunnassa.

**KELA OSALLISTUU** yhteiskunnalliseen keskusteluun ja lainvalmisteluun. Tunnistamme strategiakaudelle keskeiset teemat, joiden käsittelyyn halutaan erityisesti osallistua. Viestimme niistä suunnitelmallisesti sidosryhmille ymmärrettävällä ja kiinnostavalla tavalla. Kutsumme sidosryhmiä myös yhteistyöhön ja kokeiluihin.

Kelalaisilla on myös vastuu viestiessään Kelan asiantuntijoina. Yhteiset linjaukset ohjaavat Kelan ja yksittäisten asiantuntijoiden viestintää samaan suuntaan. Rakentavaan yhteiskunnalliseen keskusteluun liittyy myös valmius ymmärtää erilaisia, kriittisiäkin näkökulmia.

---

## Tätä se tarkoittaa

- Tuomme näkemyksemme ja asiantuntemuksemme vahvasti esille.
  - Kuvaamme tulevaisuuden mahdollisuuksia ymmärrettävästi.
  - Pyrimme sujuvoittamaan arkea ja asiointia vaikuttamalla lainsäädäntöön.
  - Avaamme keskusteluja ja kokeiluja Kelassa olevan tiedon pohjalta.
- 

---

## Tästä aloitamme

- Vahvistamme viestinnän ennakointia kriittisissä teemoissa konkreettisella skenaariotyöllä ja valmiilla vastauksilla. Toteutetaan miniprojektina.
  - Laadimme vaikuttajaviestinnän suunnitelman ja organisoimme siihen liittyvän työn tekemisen.
  - Valitsemme strategiakauden priorisoidut teemat, joissa pyrimme keskustelemaan aktiivisesti.
  - Konseptoimme viestinnän osaamisen koulutuskokonaisuuden tukemaan kelalaisten entistä vahvempaa osallistumista julkiseen keskusteluun.
- 

”

Asiantuntijan työhön voi kuulua myös yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumista, median palvelemista ja sosiaalisessa mediassa toimimista.

# Käytämme perusviestejä johdonmukaisesti

**KELAN STRATEGISET PERUSVIESTIT** kiteyttävät strategian avainkohdat. Kelalaiset rakentavat ja vahvistavat tavoiteltua mie-likuvaa toistamalla perusviestejä kohtaamisissaan sidosryhmien kanssa.

Seuraavat ytimekkäät viestit on helpot muistaa, ja niitä on helppo käyttää kaikessa viestinnässä:

- Kela rakentaa hyvinvointia yhteiskuntaan.
- Haluamme palvella.
- Kehitämme palveluita yhteistyössä.
- Kelassa oleva tieto ja osaaminen ovat yhteisessä käytössä.

## Käytämme selkeää kieltä

**KELA KÄYTTÄÄ SELKEÄ JA YMMÄRRETTÄVÄÄ KIELTÄ.** Se puhuu ystävällisesti, ammattimaisesti ja johdonmukaisesti. Kelan kielessä ja sen sävyssä näkyy välittäminen ja asiakkaan neuvominen. Aina Kelan viesti ei ole asiakkaalle mieluinen. Silloinkin kerromme asian avoimesti ja johdonmukaisesti. Vältämme viestinnässämme vaikeita termejä ja lauserakenteita.

### Tältä kuulostamme:

Selkeä  
Ihmisläheinen  
Luotettava  
Rehti  
Avulias

### Tältä emme halua kuulostaa:

Lakikieli  
Vaikeat tai pitkät ilmaisut  
Etäinen  
Valvova  
Vaativa

## Seuraamme viestinnän onnistumista

**SEURAAMME JA ARVIOIMME** viestinnän onnistumista. Arvioimme jatkuvasti toimintatapojamme ja tarvittaessa korjaamme niitä saavuttaaksemme tavoitteet.

Kehitämme myös ymmärrystämme tavoitteisiin ja teemoihin liittyvistä viestintäriskeistä ja pyrimme varautumaan niihin.

Kelan tavoitemielikuvan kehittymistä seurataan kolmella strategisella mittarilla:

- Strategisten viestien läpimeno
- Kelan maineen kehittyminen (mainetutkimus 2017–2020)
- Työntantajamielikuvatutkimus (osallistumisvuosina)

Näin seuraamme viestinnän linjausten toteutumista:

- Henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöviestintään (barometri)
- Eri kanavien käyttäjätutkimukset
- Asiakasviestinnän asiakasryhmäkohtaisen jatkuvan parantamisen mittaristo kahdesti vuodessa (2017)
- Viestinnän linjauksiin kirjattujen toimenpiteiden toteutuminen

## Haastattelun runko

### **Teema 1: Informaation kulku, kanavat**

*Mitä kelalaiset ajattelevat tiedonkulusta ja sen avoimuudesta? Kulkeeko tieto heidän näkökulmastaan oikeita kanavia pitkin?*

Kuvaile, millaista tietoa käytät työssäsi.

Koetko, että saat tätä tietoa oikeassa / helposti sisäistettävässä muodossa?

Koetko, että tiedon saaminen on helppoa?

Miten koet tiedon hankkimisen?

Mistä kanavista saat tietoa?

Mikä merkitys työsi kannalta on

1. Sinetin (intranet) etusivulla ja Sinetin uutisilla?
2. "Menossa Kelassa" sisäisellä uutiskirjeellä?
3. Kelan sisäisellä Facebook-ryhmällä?

Haastattelija näyttää liitettä 3, 4 tai 5.

Oletko lukenut tämän uutisen?

Jos kyllä:

Miksi klikkasit uutiseen?

Mitä ajattelit siitä?

Vastasiko se tiedon tarpeeseen?

Jos et, miksi et?

Järjestetäänkö teillä esim. viikoittaisia palavereita koko tiimille?

Jos kyllä, kerro millaisia asioita niissä käsitellään? Puhutaanko koko organisaatiota koskevista asioista?

Saako näistä palavereista työn kannalta hyödyllistä tietoa?

### **Teema 2: Osaamisen ja tiedon jakaminen**

*Näkevätkö palveluneuvojat ja ratkaisuasiantuntijat itsensä vain vastaanottajan roolissa vai osallistuvatko he itse aktiivisesti keskusteluun?*

Miten jaat omaa osaamistasi, havaintoja tai kokemuksiasi muille kelalaisille?

Miten työyhteisössäsi kannustetaan tiedon ja osaamisen jakamiseen?

Miten näet oman roolisi suhteessa viestintään työyhteisössä?

### **Teema 3: Vuorovaikutus ja osallistuminen**

*Miten kelalaiset kokevat vuorovaikutteisuuden? Kokevatko he voivansa vaikuttaa Kelan toimintaan?*

Haastattelija näyttää liitettä 6, 7, 8 tai 9.

Oletko lukenut uutisen tai kiinnittänyt huomiota uutisessa esitettävään asiaan?

Miksi / Miksi ei?

Miten koet saaneesi tietoa uutisessa esitellyistä temmoista työyhteisöviestinnän kanavista?

Miten koet omat mahdollisuutesi keskustella tämän kaltaisista isommista teemoista?

Millaisiin asioihin koet voivasi vaikuttaa omassa työyhteisössäsi?

### **Teema 4: Ilmapiiri / Tunnelma**

*Millaiseksi palveluneuvojat ja ratkaisuasiantuntijat kokevat organisaation yleisen ilmapiirin?*

Mitä tunteita työsi ja työpaikkasi sinussa herättää?

Millainen tunntelma teillä vallitsee työporukassa?

Pystytäänkö Kelassa puhumaan yhdessä ja julkisilla foorumeilla myös vaikeista asioista?

Saatko esimerkiksi sisäisistä uutiskirjeistä motivaatiota / tsemppausta työhösi?

Haastattelija näyttää liitettä 10 tai 11.

Oletko lukenut tämän uutisen?

Jos kyllä:

Millaisia ajatuksia uutinen herätti?

Millainen tunne sinulle heräsi uutisesta?  
Koetko tämän kaltaisen sisällön tärkeäksi?

Jos et:  
Miksi et?

### **Teema 5: Organisaatiokulttuuri, kuuluminen organisaatioon**

*Kokevatko haastateltavat kuuluvansa "yhteiseen Kelaan"? Puhuuko Kela kaikkien työntekijöidensä äänellä? Voivatko työntekijät tuntea samaistuvansa Kelan organisaatiokulttuuriin?*

Osaatko kertoa, mikä on Kelan visio?

Miten kuvailisit Kelaa organisaationa, sen kulttuuria?

Tunnetko kuuluvasi kelalaisiin?

Tuntuuko sinusta, että oma työsi on arvostettua muiden kelalaisten mielestä? Miten tämä ilmenee?

Kerrotko esimerkiksi uusille ihmisille avoimesti, missä olet töissä?

### **Teema 6: Sitoutuminen**

*Ovatko palveluneuvojat ja ratkaisuasiantuntijat sitoutuneita (engaged) työhönsä ja organisaatioon?*

Miten kuvailisit suhdettasi Kelaan ja tekemääsi työhön?

Miten kuvailisit tiimiäsi ja omaa suhdettasi siihen?

Millaisia ajatuksia sinulla on siitä, mitä haluaisit tehdä urallasi?

Näetkö, että voisit työskennellä Kelassa esimerkiksi seuraavan 5-10 vuoden ajan / eläkeikään saakka?

Millaiset ovat mielestäsi Kelan arvot?

Mitä ajattelet Kelasta työnantajana?

### **Lopetus**



Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyvää?

Voinko palata sähköpostitse, jos haluan esimerkiksi tarkentaa jotain vastausta?

# Pääkaupunkiseudun ruuhkautuneeseen asiakaspalveluun helpotusta

29.1.2018 16:00

Asiakaspalvelun ruuhkien helpottamiseksi rekrytoidaan lisää työntekijöitä.

Lisäksi turvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomioita.

Asiakasmäärien kasvu, alkuvuoden ruuhkat ja joidenkin asiakkaiden epäasiallinen ja uhkaava käytös ovat näkyneet henkilöstön jaksamisessa pääkaupunkiseudun asiakaspalvelussa. Työntekijöiden poissaolojen ja vaihtuvuuden takia Hakunilan ja Espoon keskuksen toimistot on jouduttu sulkemaan väliaikaisesti.

– Yksi syy ruuhkille on se, että monessa toimistossamme palvelutilanteet kestävät keskimääräistä pidempään. Tämä johtuu toimeentulotukiasiakkaiden suuresta osuudesta ja siitä, että vain harva asiakas puhuu suomea, pääkaupunkiseudun asiakkuusyksikön johtaja Matti Kujala kertoo.

Tilanteen rauhoittamiseksi asiakaspalvelu on saanut luvan 28 henkilötövuoden lisärekrytoinnille. Työsuhteet on tarkoitus solmia määräaikaisiksi vuoden loppuun asti.

– Työntekijöiden ja samalla asiakkaidemme hyvinvointi on meille tärkeintä. Työmäärän keventäminen on ensimmäinen askel tilanteen parantamiseksi. Nyt moni asiakaspalvelija on joutunut todella koville, Kujala muistuttaa.

## Turvallisuus tulee ensin

Perustoimeentulotuen siirto kunnilta nosti kirjattujen uhkailmoitusten määrää voimakkaasti. Vaikka hakemukset onkin kevään jälkeen käsitelty aikataulussa, on uhkailmoitusten kuukausittainen määrä pysynyt alkuvuoden tasolla.

– Toimeentulotuen myötä asiakkaiden määrä kaksinkertaistui ja uhkailmoitusten määrä nelinkertaistui. Työ on muuttunut pysyvästi haastavammaksi. Siksi viimeisen vuoden aikana turvallisuuteen on panostettu voimakkaasti, summaa turvallisuusjohtaja Antti Hakala.

**Lista toimenpiteistä on pitkä. Vuoden aikana on esimerkiksi lisätty toimitilavastaavien koulutusta, turvallisuusohjeet ja -opasteet on päivitetty, turvalasien ja vartijoiden määrää lisätty ja kulunvalvontaa tiukennettu.**

**Ikäviltä välikohtauksilta ei silti ole välttytty. Hakalan mukaan tilannetta seurataan aktiivisesti ja esimerkiksi vartijoiden työnkuvasta ja määrästä käydään parhaillaan keskusteluja.**

**– On selvää, että jokaisen työntekijämme on voitava työskennellä turvallisin mielin, Hakala sanoo.**



# Eteläinen vakuutuspiiri hyödyntää työajanjoustoja

17.1.2018 12:00

Kelassa on ollut jo monia vuosia käytössä erilaisia työajanjoustoja. Etätyön, työaikapankin ja tiivistetyn työajan käyttö on kehittynyt huimasti viime vuosien aikana.

– Työajanjoustot on otettu Kelassa hyvin käyttöön. Hyvä esimerkki on Eteläinen vakuutuspiiri, joka on kunnostautunut joustojen hyödyntämisessä. Toivon, että joustoja käytetään ja kokeillaan mahdollisimman monissa työtehtävissä, vinkkaa työsuhdepäällikkö Tuija Jokinen.

Työajanjoustoista suosituin on etätyö. Sitä tekee sopimuksella 751 kelalaista. Kelan omaa erikoisuutta, Kela-etätyötä, tekee 267 toimihenkilöä. Kela-etätyössä toimihenkilö työskentelee toisessa toimipisteessä kuin missä hänen varsinainen työpisteensä on. Työaikapankki sopimuksia on Kelassa tehty kaikkiaan 140. Pankkiin kerätään ylitöitä, jotka voi pitää vapaana. Tiivistetyn työajansopimuksia on 66 toimihenkilöllä. Keskimääräistä työaikaa ei noudata kukaan.

Osin työajanjoustot ovat toisensa poissulkevia: esimerkiksi tiivistettyä työaikaa tekevä ei voi tehdä etätyötä. Kotietätyössä ei kirjata työaikaa.

## Työajanjoustoja myös vakuutuspiireissä ja asiakaspalvelussa

Useimmissa Etuuspalvelujen viidessä vakuutuspiirissä työajanjoustojen käyttö on tehostunut parina viime vuonna. Perheystävällinen työpaikka -pilotin onnistuminen toi työajanjoustot myös ratkaisutyöhön ja niitä on kokeiltu myös asiakaspalvelussa. Nykyisin esimerkiksi Yhteyskeskuksessa Kela-etätyötä tekee 12 toimihenkilöä.

Keskisen vakuutuspiirin johtaja Liisa Ojala muistuttaa siitä, että heillä on vuoden 2018 alussa tehty paljon uusia etätyösopimuksia.

– Esimerkiksi meillä on viime vuoden listauksessa 42 kotietätyösopimusta, mutta vuoden alussa niitä käynnistyi uusia: määrä on kasvussa ja nyt niitä on jo toista sataa ja määrä vain lisääntyy.

Yksikkö	Henkilöstön lukumäärä	Etätyö	Kela-etätyö	Työaika-pankki	Tiivistetty työaika
Eteläinen vakuutuspiiri	1583	193	141	37	32
Itäinen vakuutuspiiri	669	66	10		11
Keskinen vakuutuspiiri	607	42	45	9	12
Läntinen vakuutuspiiri	605	32	18	1	4
Pohjoinen vakuutuspiiri	551	5	1		2
Keskinen asiakaspalveluyksikkö	85	5			
Läntinen asiakaspalveluyksikkö	94	1			
Pohjoinen asiakaspalveluyksikkö	103	2	5		
Yhteyskeskus	366	3	12	5	1

*Taulukossa on työajanjoustosopimukset Etuuspalveluista vakuutuspiireistä sekä Asiakkuuspalvelujen niistä asiakaspalveluyksiköistä, joissa työajanjoustoja on käytössä.*

## Läppärit edesauttoivat työajanjoustojen käyttöä eteläisessä vakuutuspiirissä

Eteläisessä vakuutuspiirissä oli vuoden lopulla määrällisesti eniten etätyösopimuksia ja tiivistetyn työajan sopimuksia. Etätyö- ja työaikapankkisopimuksia on eniten ICT:ssä, mutta eteläinen on hyvänä kakkosena.

Toki Eteläinen vakuutuspiiri on myös henkilöstömäärältään Kelan suurin yksikkö: siellä työskenteli 1583 toimihenkilöä vuoden 2017 lopussa.

Vakuutuspiirin johtaja Antti Jussilan mukaan työajanjoustojen runsaaseen käyttöön löytyy monia syitä.

– Me Eteläisessä saimme moniin paikkoihin läppärit etunenässä, ja se on edesauttanut etätyösopimusten laatimista. Kun työnantaja tarjoaa tällaisia joustojen mahdollisuuksia, emme näe syytä rajoittaa niiden käyttöä silloin, kun edellytykset ovat olemassa.

Toimihenkilö on itse yleensä aloitteellinen, mutta myös esimies voi tarjota työaikajoustoja esimerkiksi tilapäiseen elämäntilanteen kuormituksen helpottamiseksi, hän kertoo.

Hän muistuttaa siitä, että etätyössä voi olla Kelan etätyöohjeen mukaisesti kaksi päivää viikossa, vaikka yksilöllisiäkin ratkaisuja tehdään.

Antin mukaan työntekijöiden motivaatio ja työhyvinvointi kasvaa etätyön avulla. Samalla kasvavat työn tulokset, mutta työnantaja hyötyy muutenkin: etätyö antaa mahdollisuuksia tilojen joustavaan käyttöön.

– Työaikajoustojen käyttö on myös osa hyvää työnantajakuva. Etätyö sujuvoittaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista ja toimihenkilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhön paranevat. Etätyö lisää työn imua, Antti listaa työajanjoustojen positiivisia vaikutuksia.

#### Lisää tietoa

- [Etätyö ja Kela-etätyö](#)
- [Työaikapankki](#)
- [Tiivistetty työaika](#)
- [Keskimääräinen työaika](#)
- [Kelan henkilöstömäärä 2017 vuoden lopussa](#)

# Tunnista asiakkaan tiedontarve tietosuoja-asioissa

21.5.2018 8:00

EU:n tietosuoja-asetus tulee käytäntöön ensi perjantaina. Videosta saat reilussa 11 minuutissa selkeän kuvan siitä, miten tunnistat asiakkaan tiedontarpeen, kun hän haluaa käyttää henkilötietojen käsittelyyn liittyviä oikeuksiaan. Muutakin on tarjolla, kuten ETTI-ohjeet asiakkaan oikeuksista ja verkkokurssi. Myös Kela.fi:n tietosuoja-sivu päivittyy pian.

EU:n tietosuoja-asetuksen soveltaminen alkaa 25.5.2018. Uutta asetuksessa aikaisempiin henkilötietolakeihin on se, että tietopyyntöjä otetaan vastaan puhelimitse ja pyynnön voi tehdä myös asiakkaan valtuuttama asiamies.

Asetuksen myötä eri medioissa voi olla paljonkin juttuja tietosuojasta ja asiakkaiden oikeuksista. Tämä tietysti herättää asiakkaiden kiinnostuksen aiheeseen. Siksi on hyvä valmistautua: miten asiakkaan prosessi toimii, miten tunnistat asiakkaan tiedontarpeen, miten laitat prosessin liikkeelle.

Valmisteilla on myös oma prosessi kelalaisille. Mehän emme katso omia tietojamme etuusjärjestelmistä, ja asiakkaidenkin tietoja vain työtehtäviin liittyen. Olemmehan allekirjoittaneet vaitiolositoumuksen.

## Tunnista asiakkaan tiedontarve

Reilun 11 minuutin videossa saat hyvän kuvan siitä, miten tunnistat asiakkaan tiedontarpeen. Videossa haastattelijana on TSAU-projektin projektipäällikkö Pirjo Laitinen. Kysymyksiin vastaa suunnittelija Tommi Kivelä. Hän on selvittänyt asiakkaiden tietopyyntöjä 2 vuotta Eteläisessä vakuutuspiirissä.

**Kertauksena tiedontarpeen tunnistaminen: mitä asiakas haluaa**

1. Mitä tietoja hänestä on Kelan kaikissa rekistereissä – haluaako hän käyttää tarkastusoikeutta?
2. Haluaako hän tietää, mitä hänestä on tietyissä rekistereissä?
3. Haluaako hän jonkun tiettyyn etuuteen liittyvän asiakirjan esimerkiksi lääkärintodistuksen tai etuuspäätöksen tai asiantuntijalääkärin arvion?
4. Epäileekö henkilötietojensa epäasiallista katselua tai käsittelyä?
5. Onko hänellä yleisinformaation tarve?



Kerro asiakkaalle, miten asia etenee Kelassa.

Laita selaimen suosikkeihin tai tulosta tueksesi kuva, jonka sisällön Tommi avaa videossa:.

**EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukainen pääsy omiin tietoihin eli rekisteröidyn oikeus tarkistaa häntä itseään koskevat tiedot**

Kuva on videolla nähtävissä. Kuvasta puuttuu Kelan kirjaamo, joka diarioid tietopyynnön sekä lakipalvelujen lakimies, jota voi konsultoida aiheesta.

## Verkkokoulu ja ETTI-ohjeet

EU yleinen tietosuoja-asetus ja rekisteröidyn oikeudet -> **verkkokurssi** avattiin huhtikuun loppupuolella

**Asiakkaan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet** -ohje on julkaistu ETTI ohjeissa. Asiakkaan oikeudet ovat:

Asiakkaan oikeus saada pääsy omiin tietoihin eli oikeus tarkastaa itseään koskevat tiedot

- Oikeus tietojen oikaisemiseen
- Oikeus tietojen poistamiseen
- Oikeus käsittelyn rajoittamiseen
- Henkilötietojen oikaisua tai poistoa tai käsittelyn rajoitusta koskeva ilmoitusvelvollisuus
- Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen
- Vastustamisoikeus
- Tietoturva ja tietojen luovuttaminen

## Asiakkaalle tietoa [kela.fi/tietosuoja](http://kela.fi/tietosuoja)-sivulla

Tiistaina 22.5. päivittyi Kela.fi:ssä tietosuoja-sivu. Se sisältää asiakkaille tietoa heidän oikeuksistaan ja Kelan tietosuojaselosteista. Sivun kautta löytyvät myös kaikki Kelan tietosuojaselosteet suomeksi ja ruotsiksi. Ne täydentyvät myöhemmin.

Voit ohjata asiakkaita näille sivuille

- suomeksi » [www.kela.fi/tietosuoja](http://www.kela.fi/tietosuoja)
- ruotsiksi » <http://www.kela.fi/web/sv/datasekretess>
- englanniksi » <http://www.kela.fi/web/en/dataprotection>

## Lue lisää

- [Verkkokurssi tietosuojasta sopii kaikille kelalaisille](#)
- [Mitä tietosuojasta pitikään tietää](#)

## Tutustu

- [TSAU-infojen tallenteet ja esitysmateriaalit](#)



## OSALLISTU

**23.5.2018 TSAU-info**

**Uudet ja päivitetyt ohjeet, koulutukset ja viestintä**

**25.5.2018 KARKKI-webinaari: EU:n tietosuoja-asetus**

**21.5.2018 Esimiehille tietosuoja-asiaa HR-teematuokiassa klo 14.30-16.00**







# Pienet sanat ja teot parantavat työhyvinvointia

9.2.2018 11:45

"Minua ei tervehditty. Kollega sai kiitoksen palaverissa, minä en, vaikka olisin ansainnut. Minulle ei kerrottu asiaa, jonka kaikki muut jo tiesivät."

Kuulostaako tutulta?

Hyvät tavat – tai paremminkin niiden puute – nousi kolmantena asiana esiin loppuvuoden työpäiväkokemuskyselyssä. Moni kelalainen vastasi, että joku siinä, miten muut häntä kohtelevat, heikentää työviihtyvyyttä.



Pääjohtaja Elli Aaltonen sanoo, että asia on mitä suuremmissa määrin työhyvinvointiin liittyvä. Jos kokee, ettei muiden käytös ole hyvää, oma työhyvinvointi heikkenee.

Elli muistuttaa, että hyvät tavat näkyvät jo Kelan arvoissa, joista yksi on "ihmistä arvostava".

– Arvo määrittää sitä, miten toimimme asiakasrajapinnassa. Sen mukaan suhtaudumme jokaiseen asiakkaaseen arvostavasti. Tämä koskee myös sisäisiä asiakkaita, joita olemme toinen toisillemme.

## Avoimuus, empatia, pienet eleet, palaute...

Mitä hyvät tavat ovat? Elli kertoo, miten hän ne kokee. Hyvää käytöstä on se, että on avoin, oma itsensä toisille ihmisille. Toisena asiana Elli nostaa esille empatian.

Samoin monenlaiset pienet eleet ja teot kertovat toisen arvostamisesta: tervehtiminen, kiittäminen, anteeksi pyytäminen, oven avaaminen, pudonneen tavarain nostaminen toisen puolesta – kaikki se kaunis arkipäivän käytös, mitä meille on jo lapsena opetettu.

Neljäs asia on aidon palautteen antaminen.

– Palaute on lahja! Ja nimenomaan aito, sydämestä annettu palaute, Elli sanoo.

– Moni meistä käyttää englanninkielistä sanaa respect, kun joku tekee jotain, mitä itse arvostaa.

Voisitko sinä sanoa jollekin työkaverillesi tänään "respect" – ja aidosti, ihan sydämestä annettuna palautteena?



Mitä hyvä käytös on sinun mielestäsi? Millaisia hyviä tapoja näet omassa työarjessasi? Mitä ajattelet Kelan arvoista? Osallistu keskusteluun!

## Lue myös

- [Kelan arvot](#)
- [Rakennetaan Kela, jossa ei koeta yksinäisyyttä](#)
- [Laitetaan työtilat, työvälineet ja pelisäännöt kuntoon](#)





# Rakennetaan Kela, jossa ei koeta yksinäisyyttä

1.2.2018 12:00

Moni meistä tuntee yksinäisyyttä työssään, kävi ilmi Essi Kelan työpäiväkokemuskyselyssä. Työterveyspsykologi pohtii, mitä henkilö itse, työyhteisö ja koko Kela voivat koittaa tehdä, jotta tilanne paranisi.



Yksinäisyyden taustalta löytyy monta erilaista tekijää. Monipaikkaisissa työyhteisöissä tai jatkuvassa etätyössä yksinäisyyttä voi aiheuttaa se, että on erillään muista. Se ei ole kuitenkaan ainoa syy. Yksinäisyyttä voi kokea, vaikka ympärillä on muita ihmisiä.

– Jos tunnet itsesi yksinäiseksi, mieti ensin, mikä sitä voisi aiheuttaa. Onko syynä fyysinen etäisyys muihin, tuen riittämättömyys, arvostuksen puute, epämuodollisen kanssakäymisen vähäisyys vai vaikka osaamisen ja vastuiden epäsuhta, Terveystalon työterveyspsykologi Sampsa Salminen neuvoo.

– Myös jos omat työtehtävät ovat hyvin eriytyneitä eli esimerkiksi vastaat yksin jostain kokonaisuudesta, työkaverien tuki saattaa jäädä hyvin vähäiseksi. Vaikkapa esimies voi kokea näin.

## Yksinäinen: puhu jonkun kanssa

**Mitä yksinäinen voi tehdä itse tilannettaan helpottaakseen? Sampsa neuvoo puhumaan ensin oman esimiehen kanssa. Keskustelu voi auttaa löytämään keinoja nopeasti: voidaan kehittää monipaikkaisen työyhteisön yhteydenpitokäytäntöjä, tai jos yksinäisyyttä aiheuttaa vaikka osaamisen ja vastuiden epäsuhde, koulutus tai muutokset työtehtävissä voivat olla ratkaisu.**

**– Lisäksi on hyvä pohtia myös omaa käyttäytymistä, eli että eristäytyykö itse helposti muista. Voisiko tilanne parantua sillä, että hakeudut itse tekemisiin muiden kanssa ja menet rohkeasti samaan lounaspöytään?**

**Jos oma tiimi tekee muualla töitä, voi olo olla yksinäinen, vaikka samalla käytävällä istuisi monta muuta kollegaista. Sampsa kehottaa ottamaan kontaktia saman työpaikan henkilöihin, vaikka he kuuluisivat eri yksikköön ja tekisivät ihan erilaista työtä.**

**– Käykää vaikka kahvilla yhdessä. Se ei ainoastaan helpota yksinäisyyttä, vaan kun jaatte ajatuksia, se on myös oppimisen ja oman työn kehittämisen kannalta hyvä asia.**

**Ikävin on tilanne, jossa yksinäisyyteen liittyy kokemusta kiusaamisesta tai tahallista ulkopuolelle jättämisestä. Nämä tilanteet on purettava nopeasti. Jos et pysty puhumaan oman esimiehesi kanssa, käänny ylemmän esimiehen, luottamushenkilön tai työterveyshuollon puoleen, Sampsa muistuttaa.**

**– Yksin ei voi hoitaa yksinäisyyttä.**

## **Työkaveri: pyydä mukaan**

**Pitkät poissaolot kuten sairauslomat voivat aiheuttaa yksinäisyyden tunnetta vielä paluun jälkeenkin. Siksi sekä esimiehen että työkavereiden on tärkeää tukea töihin palaavaa.**

**Samoin jos tiimi toimii hajallaan monessa paikassa, voi riski yksinäisyyteen kasvaa. Toisaalta monipaikkainen työyhteisökin voi toimia erittäin hyvin, ja hyviksi havaituista käytännöistä kannattaa kertoa muillekin.**

**Jokainen voi yrittää toimia niin, ettei omassa työyhteisössä koettaisi yksinäisyyttä, Sampsa korostaa. Keinot ovat hyvin yksinkertaisia.**

**– Jos havaitset, että joku jää ulkopuolelle tai eristäytyy, ota kontaktia. Kysy kuulumisia, pyydä kahville. Kaikki tällainen rakentaa välittämisen ja myötätunnon kulttuuria, joka on työpaikalla tärkeää.**

Ihmiset ovat toki erilaisia. Joku viihtyy yksin eikä koe olevansa yksinäinen. Joissain työtehtävissä on myös eduksi, että tykkää olla yksin. Useimmilla on kuitenkin tarve vuorovaikutukseen, eikä kukaan voi hyvin, jos on jatkuvasti täysin erillään muista.

## Voimme parantaa työkuultuuria

Työterveyspsykologin näkemyksen mukaan on hyvä pyrkiä rakentamaan työkuultuuria, jossa arvostetaan myös vapaamuotoista yhdessäoloa.

- Yksinäisyyttä työssä ei ole juuri tutkittu, mutta hieman tutkimusnäyttöä on jo olemassa siitä, että yksinäisyys heikentää työn tuottavuutta, Sampsa miettii.
- Samoin jos tuottavuus vedetään liian kireälle, riskinä on, ettei kohtaamisille ja keskustelulle jää aikaa, ja se taas ruokkii yksinäisyyttä. Kun on kiire, tulee tunne, ettei toisilla ole aikaa minulle ja kysymyksilleni.

Pelkästään se, että on aikaa jutella, ei riitä. Koko työyhteisössä on hyvä pyrkiä rakentamaan ilmapiiri, jossa jokainen tuntee olonsa turvalliseksi. Silloin on matalampi kynnys ottaa myös vaikeita asioita esiin.

- Turvallisuus on ihan olennaista. Jokaisen pitäisi saada kokea, että minulla saa olla ongelma ja kun jaan sen muiden kanssa, minua ei tuomita sen takia.



Mitä ajatuksia uutinen herätti? Osallistu keskusteluun!



# Laitetaan työtilat, työvälineet ja pelisäännöt kuntoon

11.1.2018 11:45

Kohti parempaa työpäiväkokemusta voidaan päästä aika pieniä asioita muuttamalla.

Muistat varmaan, että Essi Kela kysyi meiltä työpäiväkokemuksestamme. Moni vastasi, että hyvää työpäiväkokemusta haittaa joku työtiloihin tai -välineisiin liittyvä asia. Otetaanpa kiinteistöpalvelutiimin päälliköltä Anne Rantamäeltä selvää, miten asioita voidaan parantaa.



## Millaisia ovat hyvät työtilat?

Tilojen pitää aina tukea sitä työtä, mitä niissä tehdään, Anne painottaa.

Monessa työssä tarvitaan tilaa vähemmän kuin aiemmin, koska papereiden ja mappien määrä on vähentynyt. Toisaalta vaatimukset tilojen muunneltavuudelle lisääntyvät. Hyvä ergonomia voi vaatia säädettävän pöydän ja työtehtävät sitä, että pystyy kutsumaan työkaverit nopeasti koolle.

On tehtäviä, joissa työ on hyvin stabiilia ja kaikki tarvittava on lähellä omaa työpistettä. Vastaavasti osa tekee liikkuvaa työtä, esimerkiksi monipaikkaisten työyhteisöjen esimiehet.

– Tiedonkulun kannalta monitilatoimisto on ylivoimaisesti paras työtila. Pitää kuitenkin muistaa ihmisten erilaiset vaatimukset: kaikki eivät kykene työskentelemään, jos ympäristön äänet tai vaikka työkavereiden liikkuminen häiritsevät. On luotava tiloja sekä spontaaneille kokoontumisille, Skype-kokouksille että täydellistä keskittymistä ja hiljaisuutta vaativalle työlle. Tämä huomioidaan, kun uusia monitilatoimistoja suunnitellaan.

Monitilatoimistoista on kokemusta monessa Kelan yksikössä ja myös etuus- ja asiakaspalvelutyössä esimerkiksi Kajaanissa, Malmilla ja Tapiolassa.

Uusien työtilojen suunnittelussa otetaan aina huomioon myös pitkän käyttöiän, kestävän kehityksen ja esteettömyyden vaatimukset. Anne muistuttaa, että pitää olla myös rohkeutta kokeilla uutta ja tehdä eri tavalla kuin aina ennen.

– Ei kokouksissakaan tarvitse aina istua, ja taukotiloissa voi ihan hyvin olla vähän rennommat kalusteet.

## Vastamelukuulokkeista voi olla apua

Työvälineiden pitää mahdollistaa liikkuva työ ja etätyö, joiden määrä Kelassa on moninkertaistunut viime vuosien aikana. Lähes jokaisella on läppäri ja kännykkä, jotka mahdollistavat työpisteen vaihtamisen.

– Wlan-verkkoja pitäisi saada toimitiloihin lisää, jotta liikkuvista työvälineistä saisi kaiken hyödyn irti, Anne toivoo.

Anne kannattaa esimerkiksi vastamelukuulokkeiden hankkimista henkilöille, jotka eivät voi paeta hälyä oman työhuoneen rauhaan. Niiden hankintahinta voi tuntua korkealta, mutta ne maksavat itsensä nopeasti takaisin, kun toimihenkilöiden työhyvinvointi ja työteho paranevat.

– Ja paljonko työaikaa eli euroja menee siihen, että pitää odottaa huonekaverin poistumista omaan kokoukseensa ennen kuin voi soittaa Skype-puhelun? Vastamelukuulokkeiden hinta ei siinä paljon tunnu.

## Luokaa yhdessä teille parhaat pelisäännöt

Kun työvälineet ja työtilat ovat kunnossa, kaikki ei silti ole vielä välttämättä hyvin. Tieto ei kulje, tai työpaikalla voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi, jos muu tiimi ja esimies tekevät töitä muualla.

Ratkaisu on yhteisten pelisääntöjen sopiminen. Ne pitää luoda jokaisessa työyhteisössä itse.

– Voimme tehdä pelisääntöjen malleja yhdessä HR:n kanssa, mutta mitään Kela-tason sääntöjä ei anneta, vaan jokaisen yksikön on hyvä miettiä juuri heille parhaiten sopivat käytännöt itse. Niistä kannattaa sitten kertoa muillekin, niin saadaan hyviksi havaitut käytännöt leviämään, Anne haastaa.

– Onko teillä sovittu pelisäännöt esimerkiksi etätyöpäivien varalle? Ovatko etätyöläisten yhden hengen huoneet tyhjillään, vaikka joku kahden tai useamman hengen työtilassa istuva ilahtuisi mahdollisuudesta päästä välillä omaan rauhaan? Puhukaa toistenne kanssa ja sopikaa käytännöistä.

## **Paljasta meille hyvät käytäntönne!**

Kerro teidän käytännöistänne kommentoimalla uutista, niin saamme tietää hyvistä toimintatavoista.

1. Onko teillä lupa mennä etätöissä tai pois töistä olevan henkilön huoneeseen töihin? Miten tyhjistä huoneista tiedotetaan? Onko sovittu sääntöjä toisen huoneen käytöstä (esimerkiksi kalusteiden säädöt, työpöydän siisteys yms.)?
2. Millaisia pelisääntöjä teillä on sovittu, jotta työskentely kahden tai useamman hengen huoneessa tai monitilatoimistossa sujuu hyvin ja kaikilla on tarvittava työrauha?
3. Teetkö töitä eri paikassa kuin esimiehesi ja/tai työkaverisi? Mitkä ovat teidän monipaikkaisen työyhteisönne parhaat käytännöt?





## Lue lisää

- [Essi Kelan ensimmäisen kyselyn tulokset](#)
- [Uutinen: Essi Kela kysyy työpäiväkokemuksestasi](#)
- [Essi Kela](#)





# Kestävää kehitystä ovat myös tasa-arvo, yhdenvertaisuus, eriarvoisuuden vähentäminen

30.5.2018 10:00

Euroopan kestävän kehityksen viikolla tapahtuu jälleen. Kelassa teemana ovat tasa-arvo, monimuotoisuus ja eriarvoisuuden vähentäminen.

Olemme Kelassa viettäneet perinteisesti Euroopan kestävän kehityksen viikkoa vuosittain. Sillä on aina sama ajankohta 30.5.-5.6.

– Tänä vuonna valtakunnallinen teema on globaali kestävän kehityksen Agenda 2030 ja sen toimeenpano. Agendalla on 17 tavoitetta ja 169 alatavoitetta. Me Kelassa tuomme esiin kahta teemaa. Ne ovat sukupuolten tasa-arvo ja eriarvoisuuden vähentäminen, kertoo erikoissuunnittelija Petra Elomaa Esikuntapalveluista.

Sukupuolten tasa-arvo ja yhdenvertaisuus nousevat esiin Kelassa muun muassa työyhteisön palkkatasa-arvossa, työtehtävien jakautumisessa sukupuolten välillä sekä henkilöstön monimuotoisuuden huomioisessa.

Yhdenvertaisuus tarkoittaa kestävän kehityksen näkökulmasta esimerkiksi sitä, että emme syrji asiakkaita ja palvelut ovat kaikkien saavutettavissa: tarjoamme palvelua monilla kielillä, palvelukanavamme ovat monipuolisia, tarjoamme vammaisille palveluja, tarjoamme etäpalveluita ja ehkäisemme digisyrjäytymistä.

Eriarvoisuuden vähentäminen kytkeytyy Kelassa myös yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Kela on kehittämässä suomalaista sosiaaliturvajärjestelmää ja mukana Eriarvoisuustyöryhmän työskentelyssä. Tutkimustieto tukee meitä tässä työssä. Lisäksi olemme mukana ehkäisemässä syrjäytymistä – se on yksi Kelan perustehtävistä. Kuntoutuspalvelujen kehittäminen ja toimeentulon tuki ovat syrjäytymisen ehkäisyn ytimessä suomalaisessa yhteiskunnassa.

## Mitä viikolla tapahtuu

- Elämässä-lehteen on tulossa juttu saavutettavuudesta: se kytkee Kelan yhdenvertaisuuden edistämiseen ja eriarvoisuuden ehkäisyyn.
- Sosiaalivakuutus-lehdessä bloggaat Petra Elomaa yhteiskunnallisesta eriarvoisuudesta ja sen kytköksestä Kelan toimintaan, esimerkkeinä mm. kuntoutuspalvelut ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyssä Ohjaamo-toiminta. » <https://sosiaalivakuutus.fi/kestava-kehitys-pitaa-vieda-kaytannon-tasolle/>
- Sosiaalisen median kanavat ovat kuumina. Twitteriin ja LinkedIniin tulee viikon aikana henkilökuvia monimuotoisuuden ja tasa-arvon näkökulmista. Esillä ovat mm. naisjohtajat Kelassa, vähemmistökielten puhujia sekä esteettömyys Kela-työssä.
- Henkilöstöä kannustetaan viettämään viikkoa eri puolilla taloa:
  - Ryhmiä ja tiimejä on kannustettu Sinetissä omien tapahtumien ja tempausten ideointiin
  - Vapaaehtoistyötä voi tehdä vaikkapa Keke-viikon aikana. [Asiakkuuksien suunnitteluyksikkö on jo uutisoinut omasta vapaaehtoistyön tempauksestaan.](#)
  - Päätalossa järjestetään perinteinen kestävän kehityksen viikon Vaihtotori tilassa 121B.

## Tutustu myös Kestävän kehityksen sitoumukseen

Kela on tehnyt Kestävän kehityksen sitoumuksen yhteistyössä Finanssiala ry:n, Trafín ja STM:n kanssa keväällä 2017.

Sitoumus liittyy terveydenhuollon asiakirjojen digitalisointiin. Se koskee lääkärintodistus A:ta. Tavoitteena on, että 80 % niistä välitetään sähköisesti vuonna 2020. Lisäksi sitoumus seuraa digitalisoinnin vaikutusta paperinkulutuksen ja postituksen aiheuttamaan hiilijalanjälkeen. Sitoumuksen tuloksista julkaistaan raportti kestävän kehityksen viikon aikana.

» [Kestävän kehityksen sitoumus](#), hae sanalla Kela.

EUROPEAN  
SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
**WEEK**  
30 MAY - 5 JUNE

# Euroopan kestävän kehityksen viikko 30.5.–5.6.



# Onnea ja hyvää mieltä!

22.5.2018 10:00

Onnea lida, Meiju, Heli, Rea, Anssi, Mika ja Maria, olette vuoden toimihenkilöitä Kelassa. Ja onnea myös Johanna, Suvi, Sari, Anna, Henri, Eija ja Carola, te olette vuoden esimiehiä. Ja onnea myös kaikille muille kelalaisille, sillä saamme työskennellä toistemme kanssa.

Kelan vuoden toimihenkilöt ja esimiehet on valittu. Esityksiä vuoden toimihenkilöiksi tuli kaikkiaan 74 ja esimiehiksi 102. Eniten ehdotuksia tuli Etuuspalveluista: 31 toimihenkilö- ja 65 esimies-ehdotusta. Toiseksi aktiivisimmat ehdottajat ovat Asiakkuuspalveluista, jossa ehdotettiin 21 toimihenkilöä ja 22 esimiestä.

Jokainen tulosityksikkö teki saamistaan ehdotuksista omat valintansa ja Yt-neuvottelukunta vahvasti valinnat. Vuoden toimihenkilöt ja esimiehet saavat palkinnoksi diplomin 500 euron lahjakortin ja varmasti paljon hyvää mieltä.

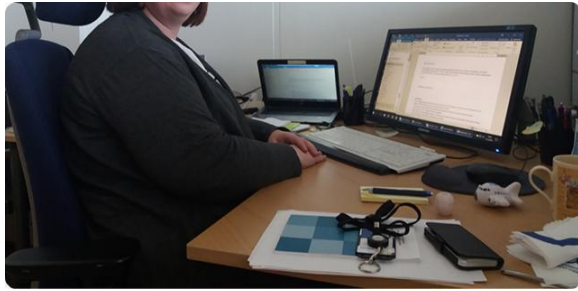


Yksi etuuspalvelujen vuoden toimihenkilöistä oli ratkaisuasiantuntija lida Ahtiainen. – Olihan se tosi kiva, että näin kannustetaan. Sellaisena tämän otin. Meidän ryhmä on tosi kannustava. Meillä on kiva kulttuuri, aina annetaan positiivista palautetta. Tämä on vain osoitus siitä. Eihän tätä voi kukaan yksinään ansaita. Kyllä tämä tiimin ansiota on, kiittää lida

saamaansa huomiota.



Talouspalveluasiantuntija Maria Halonen Kirjanpito- ja maksuliikennetiimistä valittiin



### **Yhteisten palvelujen**

**vuoden toimihenkilöksi.**

**– Hienolta tuntuu. Olen tosi otettu.**

**Perusteluissa todettiin, että olen vastuullinen ja kuuntelen ja mielelläni autan muita. Ja kyllähän minä siihen pyrin, Maria hymyilee.**



### **Leppävaaran palveluryhmän päällikkö**

**Anna Torniainen valittiin**

**Asiakkuuspalveluissa vuoden esimieheksi.**

**– Nöyrä ja kiitollinen olen, kun ehdotukset olivat omien tiimiläisten tekemiä, varsinkin näin vaikean vuoden jälkeen. Vaihdoin Leppävaaraan 1.4., olin 6 vuotta Hakaniemessä ryhmäpäällikkönä ja siellä painottui totu-muutos. Sekä uudet että**

**vanhat ovat minua ehdottaneet. Olen mykistynyt. Esimiestyö on kuitenkin ryhmätyötä. Ilman omaa esimiestäni en pystyisi tätä työtä tekemään, Anna muistuttaa ja kiittää työkavereitaan:**

**– Tiimihän sen työn tekee. Eihän esimies pysty vaikuttamaan asioihin, jos hänelle ei kerrota. Kun rohkeasti uskaltaa puhua esimiehelle, niin siitä lähtee hyvä henki. Olen kiitollinen niistä ihmisistä, joiden kanssa olen saanut ja saan tehdä töitä.**

## **Onnittele tulosityksikköjen vuoden toimihenkilöitä ja esimiehiä**

### **Etuuspalvelut**

**Etuuskäsittelijä Iida Ahtiainen, Läntinen vakuutuspiiri**

**Suunnittelija Meiju Urpelainen, Itäinen vakuutuspiiri**

**Suunnittelun asiantuntija Heli Taiminen, suunnitteluyksikkö**

**Ryhmäpäällikkö Johanna Wentin, Pohjoinen vakuutuspiiri**

**Ryhmäpäällikkö Suvi Juonoja, Keskinen vakuutuspiiri**

**Tiimipäällikkö Sari Itäniemi-Korhonen, Eteläinen vakuutuspiiri**

## **Asiakkuuspalvelut**

**Palveluneuvoja Rea Ruopsa, Yhteyskeskus, Kemijärvi**

**Leppävaaran palveluryhmän päällikkö Anna Torniainen, Leppävaara**

## **ICT-palvelut**

**Toimihenkilö Anssi Niitti, Teknologiayksikkö, arkkitehtuuriryhmä**

**1 Esimies Henri Burtsov, Sovelluskehitysyksikkö**

## **Kehittämispalvelut**

**Toiminnallinen arkkitehti Mika Saastamoinen, Verkkواسointi**

**Kehittämispäällikkö Eija Hamina Mäki, Tietohallintoyksikkö**

## **Yhteiset palvelut**

**Talousspalveluasiantuntija Maria Halonen, kirjanpito- ja**

**maksuliikenneryhmä Ryhmäpäällikkö Carola Grönholm, käännöspalvelut**

**– Vuoden toimihenkilö ja esimies ehdotuksia saattoi tehdä kuka tahansa kelalainen ja ehdotukset saattoivat koskea myös samaa henkilöä. Olemme toimittaneet kaikille ehdotetuille heitä itseään koskevat ehdotukset. Näin he ovat saaneet tietää, kuinka heitä arvostetaan työpaikallaan. Ehdotukset on jo sinällään koettu palkinnoksi, kertoo työsuhdepäällikkö Tuija Jokinen Esikuntapalveluista.**

***Onnittelut kaikille mainioille työkavereille.***

**Jos haluatte kiittää ehdottajianne ja valitsijoitanne, kommenteissa sana on vapaa. Ja kommenteissa voi myös onnitella valittuja. Ja saa kehua myös muita työkavereitaan.**

## **LUE MYÖS**

**[Pääjohtaja Elli Aaltosen onnittelut kaikille kevään kilpailuissa menestyneille toimihenkilöille Ellin blogista.](#)**

# Kiitetään toisiamme

6.11.2017 6:00

Nyt on aika jakaa kiitokset ja kehut työkavereille palautekanavan kautta. Tänään käynnistyy Kiitos-kampanja. Kiitosten jakamisen lisäksi tavoitteena on luoda yhteisöllisyyttä ja positiivista fiilistä, sekä tehdä palautekanavaa tutuksi. Samalla juhlistamme 80 vuotiasta Kelaa – hyvinvointi syntyy yhdessä.

Kiitetään toisiamme -kampanja on käynnissä 6.–17.11. Siihen voivat osallistua kaikki kelalaiset. Voit antaa kiitosta yksittäiselle henkilölle tai tiimille tai projektille.

## Miten osallistun

Kampanjaan voit osallistua kirjaamalla kiitoksesi palautejärjestelmään.

Valitse oikealta Anna palaute -linkki tai Sinetin sivuilta Palaute-linkki sivun alalaidasta oikealta. Sen jälkeen valitse alasvetovalikoista tarkenteet. Kirjaa kiitoksesi vapaaseen tekstikenttään. Tärkeää on, että kirjaat kenttään myös kenelle tai keille haluat kiitoksen antaa. Silloin palautekäsittelijät saavat sen välitettyä nopeasti perille.

– Yhteyskeskuksen palautekäsittelijät välittävät annetut kiitokset suoraan oikeaan osoitteeseen. Ei siis hätää, jos et ole ihan varma menikö valikon tarkenteet oikein, kunhan palautteesta löytyy nimettynä kiitoksen kohde, palautekäsittelijät välittävät sen oikealla taholle, rohkaisee tiimipäällikkö Jukka Sahlman Yhteyskeskuksesta.

Kaikkien kiitosta antaneiden kesken arvotaan kampanjan päättyessä yllätyspalkintoja. Lisäksi annettuja kiitoksia julkaistaan Sinetissä.

## Innovointiin kannustaminen keskiössä

– Innovointi ja tuottavuus on yksi henkilöstövoimavarojen kehittämissuunnitelman 2018 –2021 painopistealueista. Tavoitteena on mm. ideointiin ja palautetoimintaan kannustaminen, joten sisäisten palautteiden antaminen ja niiden hyödyntäminen toiminnassa on erittäin ajankohtaista. Tarkemmista toimenpiteistä innovointiin ja



palautteen antamiseen liittyen viestimme myöhemmin lisää, kertoo työsuhdepäällikkö Tuija Jokinen Esikuntapalveluista.

## Mikä palautekanava?

Kelassa on yhteinen järjestelmä asiakkaiden ja henkilöstön palautteille sekä kehitysehdotuksille. Palaute-linkki löytyy Sinetin jokaiselta sivulta alhaalta Muut linkit -kohdasta.

Yhteyskeskus käsittelee kaikki palautteet keskitetysti. Siellä palautekäsittelijät pyytävät asiantuntijalausunnot eri puolilta Kelaa ja vastaavat asiakkaalle hänen niin toivoessa.

Kaikkiin tulosityksiköihin on nimetty palauteyhdyshenkilö, joka koordinoi yksikkönsä palautteita. Hän huolehtii myös sisäisten palautteiden palkitsemisesitysten käsittelystä.

Palautetoimintaa Kelassa koordinoi erikoissuunnittelija Tuula

Närvä Asiakkuuspalveluiden asiakkuuksien suunnitteluyksiköstä.

Henkilöstöpalautteita ja kehitysehdotuksia sekä niihin liittyvää palkitsemista seurataan ja kehitetään Esikuntapalveluissa ja palautetoimikunnassa.

» [Kiitä työkavereita Palautekanavassa](#)

*Teksti: Catrina Filenius*





